به نام خدا

روزی روزگاری برای ارزش آفرینی و ارائه راه حل های جدید به مسائل تکراری قدیمی با هدف افزایش کارایی تصمیم به ایجاد این راه حل ها نمودیم

مسائل قدیمی مانند نیاز به پناهگاه ثابت و طولانی، بعد از اکتشاف کشاوزی قدمتی به قدمت اولین شهرهایی که انسان یکجانشین شد یعنی در حدود 9000 سال پیش دارد، مانند شهرهای اولیه مثل Çatalhöyük در ترکیه تا شوش و اصفهان و دیگر شهرهای قدیمی کره زمین.

مسائل قدیمی مانند خرید و فروش جهت مصرف یا کسب درآمد و رهن اجاره این اقامتگاه ها برای یک هفته تا چند سال و برای کاربری هایی از مسکونی تا مغازه و دفتر کار تا اقامت گاه تفریحی و داد و ستد کسب و کار به صورت یکجا

مسائل قدمی مثل داد و ستد این اقامتگاه ها یا خانه ها و حجره ها

میخواهیم برای این مسئله راه حلی بر پایه اینترنتی که باعث جابجایی مرزهای فضا و زمان شده است ارائه دهیم و احتمال میدهیم این راه حل حداقل تا دوسال آینده 2 میلیارد دلار ارزش آفرینی کند

هرچه دنیا شبکه تر و متصل تر شود کسب و کارهایی که بر پایه مدل کسب و کار پلتفرم شکل گرفته اند در دنیای رقابت کسب و کار پیروز خواهند شد

در سال 2014 از پنج شرکت برتر دنیا بر اساس میزان دارای و ثروت 3 تا از آنها مدل کسب و کار پلتفرم را پیاده سازی کرده بودند ( اپل و گوگل و ماکروسافت) در سال 2020 هر پنج شرکت برتر مدل کسب و کار پلتفرمی داشتند ( فیسبوک، اپل، آمازون ، ماکروسافت و آلفابت-گوگل) و برخی با ارزشی بالاتر از 1000 میلیارد دلار هستند

در مدل کسب و کار پلتفرم از روش های نوین یا تکنولوژی برای ارتباط ادم ها ، سازمان ها و منابع در یک اکوسیستم تعاملی استفاده میشود که در آن مقدار شگفت انگیزی ارزش میتواند خلق و تبادل گردد

کدام صنایع و بازارها برای ایجاد کسب و کار پلتفرمی مناسب است؟

* صنایع با واسطه های غیر قابل مقیاس پذیر و گران مانند دفاتر املاک در صنعت املاک
* صنایعی که بازار آنها توسط موقعیت های جغرافی یا دسته بندی جداجدا شده است و جمع اوری آنها توسط زیرساخت اینترنتی پلتفرم وجود دارد مانند پلتفرم املاکی که هزاران ملک را در اکوسیستم خود به خریداران و دیگر ارائه دهندگان خدمات متصل میکند
* تئوری اقتصاد پیشنهاد میدهد که بازار های منصفانه و کارا به دسترسی مشارکت کنندگان به اطلاعات برابر درباره کالا و خدمات و قیمت ها و دیگر متغیرهای ضروری بستگی دارد ولی در بسیاری از بازارهای سنتی مانند املاک ، دلال ها و دفاتر املاک اطلاعات بسیار بیشتری نسبت به شرایط و تاریخچه ملکی که میفروشند دارند ولی پلتفرم ها این اطلاعات جزئی را باهزینه بسیار کمتر در اختیار خریدار یا فروشنده میگذارند

مدل کسب و کار پلتفرم چیست؟ پلتفرم یک مدل کسب و کار بر پایه توانمند سازی ایجاد و انجام تراکنش بین تولید کننده و مصرف کننده خارج از کسب و کار است، پلتفرم ها زیر ساخت باز و مشارکتی برای تسهیل این تراکنش ها فراهم میکنند و قوانین و چارچوب هایی را برای انجام این تراکنش ها ارائه میدهند

هدف پلتفرم فراهم کردن امکان تطابق بین تولید کننده و مصرف کننده مناسب است و ایجاد زیرساخت برای تسهیل تبادل کالا و خدمات و ارزهای ارزشمند برای طرفین میباشد که نتیجه آن ایجاد ارزش برای مشارکت کنندگان است

امروزه پلتفرم ها قدرت گرفته از اینترنت و تکنولوژی مرزهای فضا و زمان را محو کرده اند و با استفاده از نرم افزارهایی که تطابق را دقیق تر و سریع تر و آسان تر از همیشه کرده اند نتایج شگفت انگیزی ارائه میدهند

در مقابل پلتفرم ها کسب و کارهای سنتی وجود دارند که محصول را طراحی و تولید میکنند و سپس برای فروش و تحویل سرویس سیستم هایی طراحی میشود و در نهایت مشتری خودش را نمایش میدهد و محصول را میخرد مانند ایجاد کارخانه و تولید محصول و سپس بازاریابی و فروش آن.ولی در کسب و کارهای پلتفرمی یک کاربر هم میتواند تولید کننده باشد و هم مصرف کننده و توسط منابعی که توسط پلتفرم فراهم شده به هم متصل شوند و تبادل ارزش و تراکنش انجام دهند. تفاوت مهم این است که پلتفرم مالک واحد های تولید شده نیست.

برای مثال صنعت موبایل و دستگاهای مجهز به اندروید که مصرف کننده هم میتواند از ارزشی که توسط خود پلتفرم ارائه شده مانند قابلیت عکس برداری و تماس صوتی استفاده کند، هم میتواند از ارزشی که توسط توسعه دهنده قابلیت های پلتفرم ایجاد شده مثل نرم افزارهای کاربردی مانند حسابداری و شبکه اجتماعی و پیام رسان ها استفاده کند

چرا پلتفرم ها در هر صنعتی وارد میشوند دیگر کسب و کارهای سنتی را مغلوب میکنند؟

1. با حذف و جابجایی واسطه ها کسب و کار مقیاس پذیر میشود: کسب و کارهای سنتی حول محصول ایجاد شدند طوری که محصولات و خدمات یک طرف طراحی و ساخته میشوند و در طرف دیگر توسط مصرف کننده استفاده میشوند و این ارزش توسط واسطه های غیر کارا و غیر بهینه و غیرمقیاس پذیر و فرایندهای زمان بر و وابسته به نیروی کار جابجا میشوند. ولی پلتفرم ها مثلا با دریافت بازخورد در لحظه از کل جامعه مصرف کننده باعث تغییر واسطه ها میشوند همچنین به مصرف کننده حق انتخاب آزادتری می بخشد
2. دوم ارائه منابع جدید برای تولید یا مصرف ارزش: پلتفرم با سرعتی که کسی در سایت ثبت نام کند میتواند منابع عرضه خود را گسترش دهند حتی بدون اینکه یک واحد ارزش را تصاحب کند و مالکیت آن را داشته باشد ، ولی در مدل کسب و کار سنتی برای تولید واحد ارزش باید از خط تولید تا کانال های تحویل و بازاریابی و مدیریت منابع اولیه را داخل شرکت انجام دهند. در پلتفرم مصرف کننده میتواند عرضه کننده نیز باشد. درگذشته وسایل و منابع بدون استفاده را میتوانستیم به نزدیکان و همسایه ها قرض دهیم ولی امروزه به وسیله بیمه نامه های پیش فرض و سیستم های اعتباردهی که رفتار خوب را ترویج میکنند میتوان وسیله ها و ارزش ها را به اشتراک گذاشت و هزینه اعتبار سنجی و خطر تراکنش را کاهش داد
3. سوم گرفتن بازخورد از جامعه با استفاده از ابزارهای مبتنی بر داده : امروزه پلتفرم ها نشانه های کیفیت محصول و محتوا یا اعتبار سرویس دهنده را به وسیله بازخورد ها جامعه مصرف کننده پلتفرم بدست می آورند که باعث میشود تراکنش های بعدی با کیفیت تر و قابل اطمینان تر شود در حالی که کسب و کارهای سنتی از سامانه های کنترل مانند کنترل کیفیت و بازرسی که هزینه بر و غیر قابل مقیاس پذیر بود استفاده میکردند. همچنین گرفتن بازخورد از مصرف کننده، یافتن واحد محصول مورد نیاز او را آسان تر میکند و معمولا واحد های ارزش با بازخورد منفی از پلتفرم حذف میشوند
4. عملکردهای شرکت ها از درون به بیرون تغییر یافته : مثلا عملکرد تبلیغاتی امروزه توسط مصرف کننده منتشر میشود یا مدیریت مشتری در سطح شبکه های اجتماعی و داده های کلان صورت میگیرد یا مدیریت عملیات به مدیریت منابع خارجی شرکت که معمولا کنترل مستقیمی روی آن ندارد تغییر یافته است.مهم تر اینکه جامعه مشارکت کنندگان این منابع را تامین میکند بنابراین قابلیت رشد بسیار سریع تری نسبت به کسب و کارهای سنتی دارند

وجه مشترک تمام پلتفرم ها چیست؟ تمام پلتفرم ها صرف نظر از صنعت فعالیت دارای تطابق واحد های ارزش و تسهیل تراکنش بین تولیدکننده و مصرف کننده هستند. تراکنش شامل تبادل کالا و خدمات و ارزهای ارزشمند طرفین است تا بدین وسیله برای جامعه ای که در آن پلتفرم مشارکت میکنند ارزش ایجاد شود

اثر شبکه چیست؟ بدانیم اثر شبکه مثبت قدرت اصلی رقابتی و منبع اصلی ارزش افرینی در کسب و کارهای پلتفرمی است

اثر شبکه به تاثیر افزایش تعداد کاربران بر ارزشی که هر کاربر از شبکه دریافت میکند میگویند، اگر با افزایش کاربران ارزش بیشتری برای یک کاربر ایجاد شود اثر شبکه مثبت ایجاد شده و اگر با افزایش کاربران احتمال دریافت ارزش برای یک کاربر کمتر شود اثر شبکه منفی ایجاد شده است که باعث ترک یا کمتر شدن مشارکت مصرف کننده و تولید کننده از پلتفرم میگردد.

اثر شبکه در پلتفرم املاک چطور است؟ زمانی که مالکان ثبت نام میکنند و وسعت جغرافی یا دسته بندی برای دسترسی به واحد های ارزش بیشتر میشود ، مصرف کننده و خریدان به دوستان خود درباره این خدمات اطلاع میدهند و حتی برخی ازین خریداران ملک خود را برای فروش دوباره ثبت میکنند در نتیجه امکان خرید های بهتر برای مصرف کننده و خریداران بیشتر میشود و زمان انتظار فروش واحد کمتر میشود یعنی فروشنده در مدت زمان مشابه میتواند با کاهش قیمت خود تعداد بیشتری واحد بفروشد یا خرید کند و این کاهش قیمت باعث افزایش تعداد مصرف کننده میشود و تعداد مصرف کنندگان زمان فروش را بیش از پیش کمتر میکند و برخی از ان ها واحد ارزش خود را دوباره برای فروش ارائه میدهند در نتیجه تعداد کلی فروش و تراکنش ها بیشتر میشود و این چرخه ادامه پیدا میکند و عمیق تر میشود، البته قیمت مسکن همواره تابعی از نرخ تورم عمومی باقی میماند. اما پلتفرم در بلند مدت روی آن تاثیر میگذارد و نرخ آن را شاید تعدیل کند و کاهش دهد

در عصر صنعتی قرن بیستم منوپلی های غول پیکر و شرکت های انحصاری بر اساس اقتصاد مقیاس پذیر سمت عرضه ساخته شدند که رشد آنها برپایه بهینه سازی فرایند تولید باعث کاهش قیمت هر واحد محصول میشود و با افزایش تعداد محصولات تولیدی قیمت آنها بیش از پیش کاهش می یابد. هرچه شرکت بزرگتر شود هزینه تولید و بازاریابی و پخش(هزینه ثابت برای تولید هر واحد محصول) کمتر میشود . این مارپیچ مثبت باعث بزرگتر شدن شرکت تا جایی میشود که یا دولت آن را از ریل و مسیر رشد خارج کند یا روش نوین و تکنولوژی جدید روش قدیمی را کنار بگذارد

اما در عصر ارتباطات ابتدای قرن بیست یکم منوپلی های مشابه با استفاده از اقتصاد مقیاس پذیر سمت تقاضا به وجود آمدند که با بهینه سازی در شبکه ها اجتماعی و جمع آوری داده های تقاضا و توسعه نرم افزار و دیگر مفاهیم که شبکه بزرگتر را برای کاربرانش ارزشمندتر میکند سریع رشد میکنند. اقتصاد مقیاس پذیر سمت تقاضا منبع اصلی اثر شبکه مثبت است که این نیز منبع اصلی کسب وکارهای موفق پلتفرمی می باشد

برای درک بهتر اثر شبکه شبکه تلفن را در نظر بگیریم، شبکه تلفن به صورت غیر خطی رشد میکند و هرچه تعداد مشترک ها بیشتر شود ارتباطات بیشتری برای مشترک ها فراهم میشود

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 100 | 12 | 4 | 2 | 1 | تعداد تلفن |
| 5000 | 60 | 6 | 1 | 0 | تعداد ارتباطات |

با یک خط تلفن هیچ ارتباطی شکل نمیگیرد و تنها با 100 عدد تلفن حدود 5000 ارتباط احتمالی قابل شکل گیری است

رشد اثر شبکه باعث غلبه بر بازار میشود زیرا خریدارها و مصرف کنندگان جدید وارد بازار میشوند که توسط گروه های دوستان فعال در شبکه جذب شده اند. اگر قیمت هم کاهش پیدا کند که معمولا بر اثر نبوغ تکنولوژی یا افزایش تولید یا کاهش زمان مصرف واحد تولید شده این اتفاق می افتد، در کنار اثر شبکه باعث غلبه بر بازار میشود

خریدارها فروشندگان را جذب میکنند و برعکس، مسافرها میزبان های اقامتگاه ها را جذب میکنند و برعکس. پس منطقی است اگر یک طرف شبکه دوسویه مصرف کننده – تولید کننده را با صرف هزینه جذب کرد مانند دادن تخفیف یا کوپن رایگان که بعدا این مشارکت کنندگان قیمت کامل خدمات را پرداخت خواهند کرد.

روش های رشد و کسب سهم بازار در پلتفرم چگونه است؟به وسیله اثر قیمت و اثر برند و اثر شبکه و بازاریابی ویروسی هرچند دوروش آخر مهم تر است

اثر قیمت کاهش قیمت محصول و خدمات تا مرز رایگان برای گرفتن سهم بازار است مثل کوپن دادن یا تخفیف دادن، ولی مسئله اینجاست که اثر قیمت ناپایدار است و به محض اتمام تخفیف ها یا ارائه قیمت های بهتر توسط رقیبان ، این کاربران ناپدید میشوند. به طور معمول یک تا دو درصد مصرف کنندگان به مشتری تبدیل میشوند و کامل پرداخت میکنند پس باید به میلیون ها مصرف کننده قبل از اثر بخشی این روش رسیده باشیم ، هم چنین مدل رایگان بار اضافی به منابع شبکه تحمیل میکند

اثر برند ماندگار تر است، این اثر زمانی پدیدار میشود که مردم یک نام تجاری را با مفهوم کیفیت در ذهن خود مرتبط سازند، ولی مسئله اینجاست که اثر برند مانند اثر قیمت به سختی ماندگار است و به شدت گران است. مانند تبلیغات از طریق رسانه ها یا استخدام بازیگران به عنوان سفیر برند به ازای دادن سهم شرکت.

اثر برند و اثر شبکه جایگاه خود را در استراتژی فاز استارت آپ دارند ولی تنها اثر شبکه مثبت چرخه ماندگاریِ کاربران را ایجاد میکند و کاربران بخاطر ارزش خود شبکه در پلتفرم می مانند و مشارکت میکنند

ابزار مکمل رشد و بازارسازی و گرفتن سهم بازار، بازاریابی ویروسی است که به تمایل یک ایده یا برند برای چرخیدن و دست به دست شدن بین کاربران اینترنت به صورت سریع و گسترده گفته میشود.به جزئیات بعدا میپردازیم.

بازاریابی ویروسی میتواند مردم را جذب شبکه کند ( مانند یک فایل زیر قیمت ارزشمند در پلتفرم املاک یا اقامتگاه کمیاب و ارزان که توسط دوستان به ما معرفی میشود) ولی اثر شبکه این دوستان را در پلتفرم نگه میدارد. بازاریابی ویروسی درباره جذب مردم بیرون شبکه و تشویق ورود آنها به شبکه است و اثر شبکه درباره نگه داری کاربران داخل شبکه و تشویق ماندگاری و مشارکت آنها با ایجاد ارزش بین آنها است

ابزارهای توسعه و گسترس اثرات شبکه : ورود بدون اصطکاک و امکان مقیاس پذیری و امکان تغییر نقش

ورود بدون اصطکاک یعنی توانایی کاربران برای جذب شدن سریع و ساده به پلتفرم و توانایی آنها برای شروع مشارکت در ساخت واحد ارزشی است که پلتفرم زیر ساخت آن را فراهم کرده و آن را تسهیل نموده است همچنین به توانایی مصرف و تراکنش ساده کاربران میگوییم

دوطرف بازار باید مقیاس پذیر باشند و مثلا استفاده از کارمندان داخل شرکت برای ویرایش یا کنترل یا حتی تولید واحد ارزش مقیاس پذیر نیست و ابزارهای خودکار برای کنترل استفاده میشود

باید توجه داشت دوطرف شبکه متناسب رشد کند مثلا یک میزبان و هزاران مسافر معنی نمیدهد و برای تعادل اگر یک طرف بیشتر رشد کرد ، دادن کوپن و تخفیف به گروه دیگر برای جذب مشارکت کنندگان روش خوبی است. همچنین دوطرف باید به راحتی قابلیت تغییر نقش بین مصرف کننده یا تولید کننده داشته باشند تا به رشد اثر شبکه کمک کند. برای مثال از بین ملاک ها خریدار جدید و از بین مسافران میزبان های جدیدی میتوان یافت

دلایل اثر شبکه منفی و روش اصلاح آن چیست؟ اثر شبکه منفی زمانی رخ میدهد که رشد شبکه بجای افزایش تطابق بین مصرف کننده و تولیدکننده باعث افزایش مشکل در یافتن بهترین تطابق شود . به همین خاطر در این موارد باید ورود بدون اصطلاک به همراه روش های اصلاحی شامل فیلتر و کنترل و محدود کردن کاربران در فعالیت هایی که در آن مشارکت میکنند یا ارتباطی که با دیگر کاربران و مشارکت کنندگان شکل میدهند باشد. این چارچوب ها باعث افزایش کیفیت پلتفرم میشود و کاربران تطابق هایی که بیشترین ارزش و احتمال تراکنش موفق را برای آنها ایجاد میکنند به راحتی پیدا میکنند. داده های بیشتر باعث ایجاد دقت بالاتر فرآیند های اصلاحی و تطابق بهتر بین واحد های ارزش و کاربران میشود.

ارزش گذاری شرکت های پلتفرم چگونه است؟

در عصر ارتباطات شرکت ها موفق بر روی اقتصاد مقیاس پذیر سمت عرضه استوار هستند و ارزش آن ها بخاط جوامع و انجمن هایی است که به آنها خدمت میکنند برای مثال دلیل خرید 1 میلیارد دلاری اینستاگرام سی کارمند آن یا دلیل خرید 19 میلیارد دلاری واتس آپ پنجاه کارمند آن ،توسط شرکت پلتفرمی رسانه ای فیسبوک نبوده است وبلکه دلیل آن اثر شبکه ای بوده، که دو شرکت ساخته اند. ارزش شرکت های پلتفرمی را عملیات معمول حسابداری مشخص نمیکند ولی بازار سهام به خوبی این ارزش گذاری را انجام میدهد

اصول طراحی ساختار پلتفرم های موفق

چطور یک پلتفرم بسازیم که مشارکت ایجاد کند و مقدار قابل توجهی ارزش برای کاربرانش به ارمغان بیاورد؟ چه ابزارها و سرویس هایی قراردهیم که تراکنش برای تولید کننده و مصرف کننده پاداش دهنده باشد؟ واین راه حل سریع قابل توسعه باشد و اثر شبکه مثبت را تقویت کند؟

برای طراحی میتوان از پلتفرم های دیگر الگوبرداری کرد ولی این روش شکست میخورد زیرا دوبازار شبیه هم نیستند. بهترین روش برای شروع طراحی تمرکز روی اصول است. پلتفرم دقیقا چیکار میکند و چطور این کار را انجام میدهد؟

پلتفرم تولید کننده را به مصرف کننده متصل میکند و به آنها اجازه تبادل ارزش میدهد

برخی پلتفرم ها اجازه ارتباط مستقیم را میدهند مثل شبکه های اجتماعی و برخی هم ارتباط مستقیم را تسهیل نمیکنند ولی راه های دیگری برای تبادل ارزش ایجاد میکنند.

هر تراکنش بین تولید کننده و مصرف کننده شامل تبادل سه چیز است:اول اطلاعات و مشخصات ،دوم کالا و خدمات ،سوم شکلی از ارز ارزشمند مانند توجه و انتقال احساس مهم بودن در طرف مقابل یا پول که باعث ایجاد رضایت طرف مقابل میشود

تبادل اطلاعات : هر تراکنش با تبادل اطلاعات شروع میشود.تبادل اطلاعات و جزئیات محصولات و خدمات موجود تولیدکننده در خود پلتفرم انجام میشود. پلتفرم املاک جزئیات ملک را به مصرف کننده و خریدار یا اطلاعات میزبان و اقامتگاه و مشخصات مهم را به مسافر و مهمان نمایش میدهد. این اطلاعات طرفین را توانا میکند که تصمیم بگیرند که آیا در تراکنش مشارکت کنند یا خیر.

تبادل کالا و خدمات : در نتیجه تبادل اطلاعات طرفین شاید تصمیم بگیرند که کالا و خدمات باارزش خود را تبادل کنند. املاک و اقامتگاه ها در بیرون پلتفرم تحویل داده میشود هرچند اطلاعات تراکنش و تحویل میتواند درون پلتفرم تبادل گردد

تبادل پول و ارزهای اجتماعی : وقتی کالا و خدمات دیگر بین مشارکت کنندگان تبادل و تحویل میشود آنها معمولا با نوعی ارز ارزشمند ، ارزش آن را پرداخت میکنند . گاهی پول به همراه بازخورد از تراکنش و خدماتی که دریافت کرده اند. مثلا مشاور املاک به عنوان توسعه دهنده در اکوسیستم پلتفرم املاک میتواند به عنوان تولید کننده خدمات مشاوره حرفه ای برای خریدار و فروشنده باشد و بعد از تحویل خدمات خود بجز دریافت اجرت به شکل پول میتواند ارزهای اجتماعی به شکل توجه و لایک یا بازخورد به شکل ارسال نظرات دریافت کند که این نظرات و ابراز توجه برای او اعتبار و شهرت در اکوسیستم ایجاد میکند و باعث تقوت کیفیت خدمات او میشود. یا ارزشی که برای ملاک ایجاد میشود بجز حاشیه سود و دریافت پول است میتوان به شکل دنبال کردن توسط مشاورین برای دریافت آخرین ملک های لیست شده او باشد که برای او در طولانی مدت این دنبال کردن ثروت ایجاد میکند. ارزهای اجتماعی درون اکوسیستم مانند پول در دنیای واقعی ارزشمند هستند. یا آموزش های یک مشاور حرفه ای برای مشاوران مبتدی و جلب توجه و دنبال کردن دانشجو ها می تواند برای او به شکل تاثیر گذاری و طرفداری و اعتبار خود را نشان دهد یا بازخورد های مثبت از یک مهمان باعث مقبولیت سرویس دهنده یا میزبان میشود که در نهایت کیفیت واحد های ارزش یا اقامتگاه خود را ارتقا میدهد و به افزایش اثر شبکه مثبت کمک میکند.

بنابراین توجه، شهرت، تاثیر گذاری یا اعتبار و دیگر اشکال توجه و حس مهم بودن به عنوان ارز رایج میتواند پرداخت شود و در حساب تولید کننده ذخیره گردد.

چطور از ارزش ایجاد شده برای پلتفرم کسب درآمد کرد؟ توانایی پلتفرم در کسب درآمد ارتباط مستقیمی به داخلی سازی تبادل ارز رایج و ارزشمند دارد . پلتفرم هایی که میتوانند تبادل پول را داخلی سازی کنند درصدی از آن را به عنوان اجرت کسر میکنند مانند دریافت آنلاین برخی بیعانه ها و کرایه برخی از اقامتگاه ها ولی بیشتر تبادل وجه در دفتر خانه ها و دفاتر املاک انجام میشود . به اضافه ما که توجه و علاقه را داخلی سازی میکنیم میتوانیم از اشخاص ثالث برای دسترسی به این گروه ها کسب درآمد کنیم. مثل مصالح فروشی که راضی است به پلتفرم بابت توجهی که سازنده ها به تبلیغ او میکنند پول پرداخت کند. جزئیات بررسی خواهد شد

هدف پلتفرم گرداوری تولید کننده و مصرف کننده و توانمند سازی آنها برای مشارکت این سه جزء تراکنش است. پلتفرم زیرساختی می سازد که مشارکت کنندگان به آن متصل میشود و با ابزار ها و قوانینی که برای آنان پاداش دهنده است شروع به تراکنش میکنند.

تراکنش اصلی و مرکزی و دلیل وجود پلتفرم

این تراکنش مهم ترین فعالیت پلتفرم است و دلیل جذب بیشتر کاربران در ابتدا میباشد. تراکنش اصلی شامل سه جز مهم است که شامل مشارکت کنندگان، واحد ارزش، فیلتر برای تطابق می باشد. تراکنش اصلی باید برای کاربران ساده و جذاب و ارزشمند باشد.هدف اصلی پلتفرم تسهیل تراکنش اصلی است

مشارکت کنندگان: به صورت اصولی به دودسته تولید کننده و مصرف کننده تقسیم میشوند.در پلتفرم هر کاربر میتواند هم تولیدکننده هم مصرف کننده باشد. تولید کننده و مصرف کننده نیز میتوانند یک نفر یا گروهی از کاربران به نمایندگی یک نقش باشند مانند یک برند یا شرکت یا مجموعه افراد یا شخص منفرد ولی نقش ها به عنوان تولید کننده و مصرف کننده و توسعه دهنده یکسان می ماند. در پلتفرم املاک تولید کننده شخص یا گروهی است که ملکی برای فروش یا اجاره دارد و مصرف کننده شخص یا گروهی است که درخواست ملکی برای خرید یا اجاره دارد

واحد ارزش: هرتراکنش اصلی با تولید واحد ارزش توسط تولید کننده شروع میشود که در پلتفرم املاک واحد ارزش شامل مشخصات یک ملک به نمایندگی از ملک جهت خرید یا اجاره می باشد. و سپس این واحد ارزش را تا انتهای تراکنش میتوانیم دنبال کنیم مانند وضعیت فعلی ملک جهت بازدید و قرارداد یا وضعیت فعلی ملک جهت اجاره

فیلتر یا صافی: جهت جداسازی و ارائه واحدِ ارزشِ مناسبِ مصرف کننده از فیلتر یا صافی استفاده میکنیم. فیلتر یک الگوریتم نرم افزاری است که تبادل واحد ارزش را بین مشارکت کنندگان امکان پذیر میکند

عبارت های جستجو نمونه ای از فیلتر است مانند خرید اپارتمان اداری در محله فرضی. مشارکت کنندگان اطلاعاتی درباره علایق خود جستجو میکنند و به وسیله عبارت جستجو بین میلیون ها واحد ارزش آنکه مناسب مصرف کننده است به او نمایش داده میشود

مصرف کننده وقتی بر اساس برخی پارامترها و شاخص ها صافی را تهیه میکند انتظار دارد واحد های ارزش متناسب با درخواست او به او نمایش داده شود و بتواند میان خوشه های متفاوت اطلاعات به روش های دلخواه واحد ارزش خود را جستجو کند. البته هرچه پلتفرم قابلیت پیش بینی تصمیم های مصرف کننده را بهتر بیاموزد امکان درگیر کردن و مشارکت فعالانه تر مصرف کننده در پلتفرم بیشتر میشود. معمولا داخلی سازی تصمیم گیری ها به وسیله یادگیری ماشین و الگوریتم های هوش مصنوعی انجام میشود.

زمانی که تبادل اطلاعات انجام میشود و ملک مناسب تشخصیص داده میشود بقیه چیزها هم جور میشود مثلا درخواست بازدید صورت میگیرد و بازخورد بازدید دریافت میشود و در صورت موافقت مکان قرارداد پیشنهاد میشود و پول رایج در دفتر خانه یا دفتر املاک رد و بدل میشود. واحد ارزش ساخته شده و تبادل شده است و بازخوردهای تولید کننده و مصرف کننده درباره سرویس دهندگان دریافت میشود

یا در مورد اقامتگاه ها بعد از انتخاب میزبان، اجاره پیش پرداخت میگردد، در زمان مقرر میزبان از مهمان پذیرایی میکند و بعد از اتمام دوره اقامت و کسر اجرت پلتفرم و تایید مهمان مبلغ اجاره پرداخت میگردد و تراکنش تکمیل میشود. دوطرف به یکدیگر بازخورد میدهند و حتی مهمان سفرنامه و تجربه خود را با دیگر کاربران اشتراک میگذارد و بازخورد و توجه دریافت میکند.

فیلتر به شکل مستطیل زیر است

|  |
| --- |
|  |

پلتفرم تولیدکننده واحد ارزش نیست ولی زیرساخت تولید و تبادل را فراهم میکنند و روی واحدهای ارزش فرآیند کنترل کیفیت دارد. کنترل کیفیت با روش دریافت دقیق (مانند دریافت هوشمند مشخصات کامل ملک) و اصلاح شده اطلاعات(مانند در اختیار گذاشتن ابزار ویرایش تصویر برای فیلتر یا افزایش روشنایی) و دریافت بازخوردهای خودکار از اکوسیستم که تولید کننده را تشویق به تولید واحدهای ارزش دقیق و مفید و مرتبط و جذاب میکند صورت میگیرد.

مانند پلتفرم املاک که برای تسهیل معامله دادوستد آپارتمان و ملک های تجاری یا اداری و داد و ستد کسب و کارها یا اجاره کوتاه مدت اقامتگاه ها و رهن و اجاره آپارتمان مسکونی و اداری و ملک های تجاری است همچنین پلتفرم معامله برای معاوضه املاک و دارایی ها و پلتفرم خرید و فروش کسب وکار

پلتفرم ها چطور کار میکنند؟ پلتفرم ها باید سه عملکرد اصلی و کلیدی را به صورت کلی برای انجام تراکنش اصلی و مرکزی انجام دهند که شامل جذب مشارکت کنندگان و تسهیل سازی تراکنش و تطابق آنها است

تراکنش اصلی دلیل و چرایی طراحی پلتفرم است، پلتفرم باید مشارکت کنندگان را به سمت پلتفرم جذب کند و تراکنس آنها را به وسیله ارائه ابزارها و قوانین برای ارتباط ساده تر و تشویق آنها به تبادل ارزشمند تر تسهیل کند و باید تولید کننده و مصرف کننده را با استفاده از داده هایی که از طرفین دارد بهم تطابق دهد طوری که این تطابق برای دوطرف پرارزش و پر مزیت باشد ومصرف کننده سریع و با صرف انرژی کم به واحد ارزش خود برسند

طراحی پلتفرم درباره ساخت سیستم هایی است که این عملکردها را باقدرت صورت دهند

اولین عملکرد جذب کردن و سپس نگهداری کاربران: جذب کردن مصرف کننده در کسب و کار سنتی اسان است ولی در پلتفرم باید مسئله مرغ و تخم مرغ را حل کرد : کاربران به پلتفرم جذب نمیشوند مگر ارزش داشته باشد و پلتفرم ارزشی ندارد اگر کاربران از آن استفاده نکنند.چطور مسئله مرغ و تخم را حل کنیم؟ راهکارها ارائه خواهد شد.

فرض کنیم کاربرانی جذب شدند و از سایت بازدید یا در آن ثبت نام کرده اند. حال چطور آنها را در پلتفرم نگه داریم؟ ابزار برای نگه داری و بازگشت کاربران چرخه بازخورد تک کاربره و چندکاربره و ارزهای اجتماعی و پول است. اگر واحد های ارزش مرتبط و جذاب باشند کاربر به سمت پلتفرم به صورت پیاپی جذب میشود و در نتیجه ی تراکنش واحد های ارزش، واحد های ارزش بیشتر ایجاد میشود، در نتیجه تبادل و تراکنش تسهیل و راحتر میشود.

چرخه بازخورد تک کاربر : شامل الگوریتم هایی است که روی زیرساخت پلتفرم ایجاد شده است و فعالیت کاربر را آنالیز میکند و خلاصه ای از علایق و نیاز ها و ترجیحات و اولویت ها را ارائه میدهد و در نتیجه واحدهای ارزش مرتبط و ارتباطی که کاربر ارزشمند می یابد پیشنهاد میدهد. چرخه بازخورد تک کاربر فعالیت ها را افزایش میدهد زیرا هرچه کاربر از پلتفرم بیشتر استفاده میکند ،پلتفرم بیشتر یاد میگیرد و واحدهای دقیق تری به او پیشنهاد میدهد. برای مثال در قسمت ورود کاربر به او ملک ها و اقامتگاهایی پیشنهاد میشود که قبلا مشابه آنها را جستجو کرده است برای مثال آپارتمان 3 خواب جهت اجاره در محدوده فرضی، از رفتار کاربر الگوریتم ها پیش بینی میکنند که این کاربر طبقه اول را نمی پسندد و علاقه به ساختمان های زیر 10 سال دارد در نتیجه در قسمت پیشنهادات این واحد های ارزش را به او پیشنهاد میدهند.

چرخه بازخورد چندکاربره: در نتیجه چرخه بازخورد تک کاربره واحد های ارزش به مصرف کننده نمایش داده میشود و او با نظرات و نشان دادن توجه و علاقه و دیگر پارامترها مانند تماس یا اشتراک گذاری به تولیدکننده درباره واحد ارزش بازخورد میدهد. این چرخه باعث افزایش قدرت اثر شبکه میگردد.

ارزهای اجتماعای و پول : دیگر ابزار نگه داری کابران پول و ارزهای رایج است که برای تبادل مورد استفاده قرار میگیرد مثل توجه و محبوبیت و شهرت و اعتبار و تاثیر گذاری و فرصت کسب ثروت.مثلا ارائه بازخورد مثبت از مصرف کننده به سرویس دهنده ها مانند مشاور املاک باعث محبوبیت و افزایش درآمد مشاور در اکوسیستم میشود و احتمال ماندگاری مشاور و تولید واحدهای ارزشمند بیشتر بالاتر می رود که در نتیجه باعث افزایش قدرت اثر شبکه میگردد.

عملکرد دوم تسهیل سازی انجام تراکنش : پلتفرم ها بر خلاف کسب و کارهای سنتی روی تولید ارزش کنترل ندارند بلکه زیرساخت و ساختاری می سازند تا واحد های ارزش امکان تولید و تبادل و گسترش داشته باشند و اصول و قوانینی برای کنترل و مهار این واحدها ایجاد میکنند.

تسهیل شاید به معنی ایجاد ابزار و خدمات برای همکاری و انجام تراکنش واحد ارزش است و به معنی کاهش موانع تراکنش نیز است. برای مثال خریدار در هر ساعت از روز واحد ارزش خود را میتواند توسط عکس های حرفه ای مشاهده کند و قبل از بازدید در هزینه و زمان خود صرفه جویی کند و درباره آن تصمیم بگیرد.کاهش موانع ها در استفاده به این شکل باعث تشویق تراکنش و کمک به مشارکت در پلتفرم میشود

در برخی موارد افزایش محدودیت و موانع باعث ایجاد اثر شبکه مثبت میشود مثل سخت گیری در ثبت نام کاربران به وسیله سامانه شاهکار که شامل اصلاح ورودی به پلتفرم میشود

عملکرد سوم تطابق واحد ارزش برای مصرف : پلتفرم های موفق با ساخت تطابق هایی بین کاربران با دیگر کاربران و تضمین اینکه مرتبط ترین واحدارزش و سرویس ها تبادل میگردد باعث افزایش کارایی میگردد. هرچه الگوریتم ها برای جمع آوری، ساماندهی ، مرتب سازی ، تجزیه کردن و درک و تغییر داده ها بهتر باشد فیلتر ها و صافی ها دقیق تر میشود و تبادل اطلاعات مفیدتر و مرتبط تر می گردد. داده های درباره تولید کننده و مصرف کننده و واحد ارزش و توسعه دهندگان مانند سرویس های حمل و نقل یا نظافت یا مشاوره میشود. به عنوان مثال درخواست نظافت یا حمل نقل برای جابجایی خانه به مرتبط ترین توسعه دهنده در محدوده با رتبه بالای بازخورد پیشنهاد میشود یا درخواست عکاسی و تکمیل لیست اقامتگاه توسط میزبان به نزدیک ترین خدمات دهنده عکاسی معماری پیشنهاد می شود.

داده ها به دودسته ی ثابت مثل نام و شماره و جنسیت و آدرس و داده های پویا مثل موقعیت جغرافی و سن و علایق در زمان جستجو و فعالیت های گذشته مشارکت کنندگان تقسیم میشود. در زمان طراحی نرم افزار استراتژی جمع اوری داده مشخص شود

میتوان برای جمع آوری داده از برخی از المان های بازی استفاده نمود مثل نوار پیشرفت تکمیل اطلاعات. همچنین داده امکان دارد از ارائه دهندگان سوم شخص مثل گوگل یا یاهو یا تلگرام یا سرویس های مشابه گرفته شود

فراتر از تراکنش اصلی: به مرور زمان لایه ای از تراکنش های دیگر روی تراکنش های اصلی قرار میگیرد و برخی اوقات این تراکنش در ابتدا در وجود داشته است مثل امکان داد و ستد کسب و کار و فضای کار اشتراکی که در زمان مناسب به پلتفرم اضافه میگردند

سه روش برای ایجاد و توسعه تراکنش های جدید روی تراکنش اصلی وجود دارد:

1. باتغییر واحد ارزش بین مشارکت کنندگان
2. معرفی گروه جدید کاربران به عنوان تولید کننده یا مصرف کننده ( مثل صاحبان کسب و کار)
3. با گزینش گروه های فعلی و ایجاد گروه های جدید ( مثل انتخاب برخی اقامتگاه ها با ظرفیت بالا) این گروه ها اصلاح شده هستند

اصل سر به سر چیست؟ همانطور که دیدیم اضافه کردن ویژگی و تراکنش های جدید راهی برای افزایش کارایی و مفید بودن و جذب کاربر بیشتر است. ولی نوآوری میتواند باعث افزایش پیچیدگی شود . در یک شبکه عمومی کارایی های مختص و تخصصی باید بجای نقاط میانی در نقاط انتهایی شبکه قرار بگیرند. به بیان دیگر فعالیت هایی که مرکزی نیست ولی برای گروهی از کاربران جذاب است باید در گوشه شبکه باشد تا به این وسیله فعالیت های ثانویه منابع را از فعالیت های اصلی دور نکند مانند امکان نگه داری و طبقه بندی فایل و نگه داری این فایل روی دستگاه های مشاورین املاک یا قابلیت ویرایش تصویر یا محاسبه موقعیت جغرافی باید در دستگاه پردازش گردند و بار اضافی روی سرور نیاورند هم چنین در طراحی رابط کاربری امکانات تخصصی مانند تبلیغات یا لیست سرویس دهنده ها باید در گوشه های رابط گرافیکی جانمایی شود. به این شکل بروزرسانی و نگه داری و توسعه شبکه به صورت کلی آسان میشود.

ماژولار بودن پلتفرم به چه معنایی است؟

ماژولار بودن استراتژیی برای ساماندهی محصولات و فرآیندهای پیچیده به صورت کارا است. سیستم ماژولار از ترکیب شدن واحد ها که به صورت مجزا طراحی شده اند اما به صورت یک کل واحد فعالیت میکنند گفته میشود. مانند ماژول ارسال پیامک برای مشاورین املاک

در پلتفرم ها اجزای اصلی شامل ظاهر سیستم و قوانین که تراکنش ها را بین دیگر اجزا کنترل و مهار میکنند میباشد. با استفاده از API دسترسی موجودیت های خارج را به منابع اصلی و هسته ای ممکن میکنیم . هر زیر سیستم توسط رابط کاربری به دیگری متصل میشود که باعث میشود هر شرکت محصول خود را به صورت مجزا توسعه و بهبود دهد. چالش سیستم ماژولار مستند سازی آن است ولی این کار در نهایت اجازه میدهد توسعه دهندگان به راحتی روی اکوسیستم فعالیت داشته باشند و آن را توسعه دهند. جزئیات ارائه خواهد شد

پلتفرم چطور صنایع سنتی را مغلوب میکند؟

پلتفرم یعنی درست کردن جایی که تولید کننده و مصرف کننده بتوانند کنارهم بیایند و تراکنشی انجام دهند که برای دوطرف ارزش آفرین باشد. این ایده هزاران سال وجود داشته مثل بازارهای سنتی در روستا وشهرها یا مثل بازارسهام که خریداران و فروشندگان دورهم جمع میشوند تا بازی عادلانه ای بر اساس مزایده و حراجی تشکیل دهند. ولی تفاوت اصلی پلتفرم های جدید در تکنولوژی دیجیتال است که دسترسی و سرعت و راحتی و کارایی پلتفرم را بسیار زیاد گسترش داده است

پلتفرم ها از دو مزیت نسبت به کسب و کارهای سنتی بهره مند هستند: اول کاهش حاشیه اقتصادی تولید و توزیع مثلا هتل ها در برابر پلتفرم های اقامت کوتاه مدت را بررسی کنیم مثلا هتل ها هزینه خرید زمین و ساختمان سازی و آموزش نیروی انسانی و استخدام را دارند ولی پلتفرم های اقامت کوتاه مدت با تقریبا حاشیه اقتصادی نزدیک به صفر و سرعت ثبت نام میزبان در پلتفرم رشد پیدا میکنند . دوم توانایی مقیاس پذیری است که با کمک اثر شبکه خیلی بیشتر میشود ، وقتی اثر شبکه مثبت اتفاق می افتد تولید بیشتر به مصرف بیشتر منجر میشود و برعکس همچنین این رشد با کمترین هزینه اتفاق می افتد.

با اهرم کردن اثر شبکه پلتفرم ها میتوان اکوسیستم باز الکترونیکی بسازیم که شامل صد یا هزاران یا میلیون ها مشارکت کننده دور از هم هستند. این اکوسیستم ها میتوانند بزرگتر از بیشتر سازمان سنتی شوند و به منابع بیشتر نسبت به آنها دسترسی داشته باشند در نتیجه ارزش در این اکوسیستم ها میتواند بسیار بزرگتر از سازمان های سنتی باشد

بنابراین شرکت هایی که در غالب مالکیت منابع داخلی در حال فعالیت هستند رقابت را در صنعتی که فعالیت میکنند در برابر پلتفرم ها بسیار سخت میبینند. مانند دفاتر املاک بزرگ در برابر پلتفرم املاک یا هتل ها در برابر پلتفرم های اقامتگاهی برای مسافران

اثرگذاری پلتفرم بر تولید ارزش و مصرف واحد ارزش و کنترل کیفیت نسبت به کسب و کارهای سنتی چگونه است؟

پیکربندی دوباره تولید ارزش با گشودن منابع جدید عرضه: هرچه مرزهای استفاده و موانع استفاده برای کابران کمتر شود پلتفرم ها بهتر رشد میکنند و بازارها را مغلوب میکنند . هرزمان که پلتفرم یکی از موانع مشارکت کردن را در تولید کنار میزند تولید ارزش دوباره پیکر بندی میشود و منابع جدید برای عرضه ارائه میشود و فراوانی عرضه نمایان میشود

مثلا پلتفرم املاک به هرکس اجازه میدهد در هر جای دنیا هر زمان شروع به خرید و فروش ملک کند و خدمات ارائه دهد.در نتیجه برای سوخت رسانی به ادامه رشد در منابع جدید عرضه ، پلتفرم به صورت پیوسته مرزهایی که ممکن است تولید را کاهش دهد و مشارکت کنندگان را دلسر کند کمتر میکند. مثلا پلتفرم املاک به بسیاری از مالکان اجازه انتخاب بین سرویس دهنده گان برای کمک به فروش ملکشان را میدهد در حالی که در گذشته مجبور بودند ملک خود را توسط کانال های غیر کارا مثل سایت های آگهی بدون چرخه بازخورد با احتمال تراکنش مستقیم پایین آگهی کنند یا هزینه بسیار بالاتری برای دریافت خدمات مشاوره و ثبت معامله پرداخت نمایند.

یا پلتفرم های اقامتگاه کوتاه مدت بهترین روش های تولید واحد ارزش را طی رویداد و کنفرانس ها به مخاطبان خود نمایش میدهند. مانند نحوه ثبت آگهی یا استفاده از خدمات جانبی مانند خشکشویی ها و عکاسی ها

پیکر بندی دوباره مصرف ارزش به وسیله ایجاد شکل های جدید رفتار مصرف کننده: پلتفرم ها به میلیون کاربر برای استفاده از کالا و خدمات به روشی که چندین سال قبل غیر قابل تصور کمک کردند. مثلا استفاده از خانه دیگران.امروزه در برابر دارایی ها خود به دیگران اعتماد میکنیم که تا چند وقت پیش این رفتار اگر نگوییم خطرناک بود، غیرعادی بود. امروزه این رفتارهای سازنده بخاطر سیستم های سازنده اعتماد توسط پلتفرم ها شکل گرفته است مانند سیستم های امتیاز دهی یا بیمه نامه ها پیش فرض.

پیکر بندی دوباره کنترل کیفیت توسط توسط فرایندهای اصلاح و بهبودِ وابسته به داده های جامعه کاربران:

وقتی پلتفرم ها تازه تاسیس میشوند به صورت گسترده شاید مسخره شوند یا مورد انتقاد قرار بگیرند زیرا در مراحل اولیه آنها برای پیشنهاد کیفیت و قابلیت اطمینان تراکنش ها در برابر رقبای خود شکست میخورند . مثلا قیمت های غیرعرف فروش ملک در پلتفرم املاک یا سواستفاده از اقامتگاه ها. این مشکل بخاطر فراوانی و وفور واحدهای ارزش ابتدایی است. وقتی پلتفرم ها منابع واحدهای ارزش جدید را باز کنند کیفیت کاهش نزولی دارد. این روزهای ابتدای پلتفرم میتواند سخت باشد اگر چه به مرور زمان هرچه سریع تر سیستم ها و مکانیزم های طبقه بندی و اصلاح و بهبود و مرتب سازی شروع به کار کنند پلتفرم توانایی خود را در تطابق مصرف کننده به محتوا و خدمات با کیفیت و مرتبط بهبود می بخشد . این سیستم های اصلاح مشوق رفتارهای مناسب و دلسرکننده رفتارهای نامناسب است. وقتی پلتفرم کیفیت را تامین میکند قابلیت اطمینان هم بیشتر میشود و باعث جذب گروه های مصرف کننده میشود.

پلتفرم با رشد و افزایش مقیاس باید مطمئن شود فرایند های اصلاح و بهبود آنها شکست نمیخورد و مقیاس پذیر است. یعنی اصلاح و طبقه بندی دستی جای خود را به سیستم های خودکار و چرخه های بازخورد براساس جامعه میدهد برای مثال لیست ملک های ارسال شده در پلتفرم ابتدا دستی بازبینی می شوند و بعد از جذب مقدار کافی مصرف کننده و شروع تراکنش ها، فرایندهای طبقه بندی و اصلاح به عهده قضاوت جمعی گذاشته شد مانند امکان پرچم زدن محتوای ناشایست.

پلتفرم ها بجز تغییر در عملکردهای بالا باعث ایجاد تغییرات ساختاری شامل جدا کردن مالکیت دارایی از ارزشی که آن دارایی ایجاد میکند ، واسطه گری دوباره، جمع آوری اطلاعات بازار نیز میشوند.

جدا سازی مالکیت دارایی از ارزشی که دارایی ایجاد میکند: بسیاری درای دارایی های گران مانند خانه با فضای خالی هستند. چطور حول این دارایی ها پلتفرم ایجاد کنیم؟ با جداسازی دارایی فیزیکی از ارزشی که ایجاد میکند . این کار اجازه میدهد دارایی ها مستقل استفاده شوند و داد ستد شوند و طوری استفاده شوند که بیشترین ارزش اقتصادی را نسبت به استفاده انحصاری مالک دارایی ایجاد نماید. در نتیجه کارایی و ارزش خیلی بیشتر میشود. جداسازی دارایی از ارزش باعث میشود خانه های گران کاراتر استفاده شوند . یک مالک شاید 10 تا 50 درصد ظرفیت خانه خالی خود را استفاده کند ولی ایجاد قطعات زمان بندی استفاده و ایجاد بازار برای این قطعات زمانی بین دیگر افرادی که نمیتوانند هزینه خرید خانه را بپردازند یا همیشه به آن نیازندارند میتواند استفاده آن را 70 یا حتی 90 درصد افزایش دهد وهمچنین ارزش و درآمد بیشتری برای مالک ایجاد میکند.

واسطه گری دوباره: در ابتدای تغییرات ناشی از اینترنت، بسیاری پیش بینی کردند بزرگترین اثر تکنولوژی جدید اطلاعات و ارتباطات حذف واسطه شامل دلال ها یا لایه های واسطه میان صنعت و کارخانه تا مصرف کننده است. مثلا مردم یاد میگیرند بلیط خود را مستقیم از خطوط هوایی خرید کنند یا محصول خود را مستقیم از کارخانه بخرند و یا بیمه خود را مستقیم از شرکت بیمه بخرند ولی واقعیت چیز دیگری نمایش داد. در صنایع مختلف ، پلتفرم ها دوباره واسطه گر شدند، به نوعی که لایه های واسطه قدیمی حذف شدند. دوباره واسطه شدن شامل جابجایی مامورهای واسطه گر غیرمقیاس پذیر و غیرکارا با ابزارها و سیستم های آنلاین و معمولا خودکار که سرویس ها و کالاهای ارزشمند را به دوطرف مشارکت کنندگان پیشنهاد میدهند، می باشد.

واسطه گری پلتفرم بخاطر نشانه ها و سیگنال و بازخورد های اجتماعی و الگوریتم های قابل مقیاس پذیری است، برخلاف روش سنتی که تلاش واسطه گر ها را میخواست.

در شکل دیگر واسطه گری پلتفرم لایه ای از جنس اعتبار و محبوبیت با اهرم کردن بازخوردهای اجتماعی درباره تولید کننده ایجاد کرده است. پلتفرم اقامتگاهی صنعت جدیدی بر پایه اعتباردادن و گواهی دادن به ارائه دهنده سرویس ایجاد کردند به طوری که در این فرایند برخی اعتباردهنده های سنتی مثل مجلات و راهنمای سفر حذف شده اند

جمع اوری و تراکم بازار: پلتفرم ها همچنین کارایی را با جمع آوری و تراکم بازارهای غیر سامان یافته و دور از هم ایجاد میکنند. جمع آوری بازار به کاربرانی که به صورت تصادفی معمولا بدون دسترسی به منابع قابل اتکا و بروز تراکنش انجام می داهند قدرت و توانایی آگاهی از بازار میدهد.مثلا هر مالک اقامتگاهی می تواند اقامتگاه خود را در دسترس هزاران نفر در اکوسیستم قرارداد هرچند این افراد از یکدیگر بسیار فاصله داشته باشند یا مالک در مناطق با متقاضی کمتر میتواند ملک خود را له هزاران مصرف کننده که شاید محله برای آنها اولویت نداشته باشد نمایش دهند.

چطور کسب و کار به پلتفرم تبدیل میشود؟

کسب و کارهای سنتی معمولا با توسعه عمودی مانند ایجاد مالکیت و یکپارچه کردن زنجیره تولید تا تحویل مثلا با خرید عرضه کننده بالادستی یا توزیع کننده پایین دستی رشد میکردند یا با توسعه افقی یعنی عریض کردن حجم ارزشی که تولید میکردند مثلا محصولات شرکت با ساخت کالای جدید و برند ها توسعه میابد

کسی و کارهای سنتی با ایجاد نرم افزار و جمع آوری داده و ارتباط آنها با محصولات خود و هماهنگی بین آنها میتوانند به پلتفرم تبدیل و از مزایای آن بهره مند شوند. داده ها مانند یک چسب برای یکپارچه کردن این محصولات و سرویس ها در ایجاد هماهنگی هستند.

شروع کردن و استارت : روش های جذب و تسریع رشد

سیستم کاربرپسند و بدون اصطکاک تعداد زیادی مشتری اولیه را جذب میکند.

بعد از ثبت نام کسانی که ثبت نام کردندباید سرویس ها را امتحان کنند تا ارزش آن را درک کنندو به کاربر معمولی تبدیل شوند. تعهد کاربر به پلتفرم از جذب آن مهم تر است. کاربران جدید به دوستان خود درباره سیستم املاک جدید میگویند و آن را پیشنهاد میدهند. و چرخه های بازخورد شروع به کار میکند.

قلب روش بازاریابی پلتفرم: طراحی شده برای رشد ویروسی

استراتژی جذب بجای فشاردادن چگونه است؟ در دنیای کسب و کار سنتی بازاریابی به شدت به روش های فشاردادن وابسته بود. مصرف کننده توسط برخی کانال های رسانه ای که شرکت یا در اختیار داشت یا اجاره آن را پرداخت میکرد مانند تبلیغات محیطی و بیلبورد به مشتریان آگاهی میداد. در دنیای کم یابیِ پیام ها، استراتژی برروی آگاهی از برند تمرکز داشت و کافی بود مردم از وجود برند و محصول اگاه شوند تا پیام به ناخودآگاه مشتری راه پیدا کند و آن محصول را بخرد.

این مدل در دنیای شبکه شکست میخورد چراکه دسترسی به کانال های بازاریابی به انتخاب مشتری است. در این دنیای فراوانی پیام ها، که هم محصولات و هم پیام ها درباره آنها تقریبا بی نهایت و بی شمار است، مردم بیش از قبل حواس پرت میشوند طوری که انتخاب یک گزینه بین رقبا تنها به یک کلیک یا رد کردن با سر انگشت دست بستگی دارد. در نتیجه ایجاد آگاهی به تنهایی باعث تطابق و تعهد و استفاده کاربر نمیشود . بجای آن باید کالا و خدمات به قدری جذاب باشند یا جذاب طراحی شده باشند که مصرف کننده را به صورت طبیعی دور خود جذب کنند. شاخص تعهد کاربر استفاده فعالانه است نه تعداد ثبت نام و جذب کاربر. به همین دلیل پلتفرم ها برای استفاده فعالانه باید مشوق هایی را ساختار بندی کنند و این مشوق ها به صورت طبیعی به تراکنش های ممکن در پلتفرم مرتبط باشند.

البته استراتژی فشار دادن همچنان جایگاه خود را میتواند داشته باشد و مرتبط باشد، برای مثال نرم افزار پلتفرم املاک بسیاری از ثبت نام های خود را بخاطر تبلیغات در گوگل پلی یا کافه بازار یا سیبچه و دیگر بازارچه های نرم افزار موبایل و تبلیغات موتورهای جستجو خواهد گرفت. یا برخی ثبت نام ها بخاطر ایجاد آگاهی در نمایشگاه و رویداد هایی که پلتفرم شرکت میکند یا برگذار میکند یا حامی میشود ایجاد خواهد شد.

ولی در دنیای پلتفرم رشد سریع، مقیاس پذیر و پایدار پایگاه کاربران بیشتر بخاطر استرتژی جذب بدست می آید. در دنیای پلتفرم منابع و مزیت هایی که توسط اندازه شرکت، تجربه و سابقه فعالیت و منابع در دسترس بدست می آید کمتر مهم است زیرا که قوانین رشد بخاطر وجود فناوری اطلاعات تغییر کرده است.

روش های متفاوت شروع پلتفرم:

چطور یک پایگاه کاربر برای یک بازار دوسویه ایجاد کنیم در حالی که کاربران به پلتفرم جذب نمیشوند مگر ارزش داشته باشد و پلتفرم ارزشی ندارد اگر کاربران از آن استفاده نکنند؟

روش اول اجتناب از مسئله مرغ و تخم مرغ است. پلتفرم را روی پایه یک کسب و کار سنتی و محصول محور پیاده کنیم . کاربران و تولید کنندگان را به پلتفرم جدید که روی ساختار پروژه قبلی ساخته شده اند جذب کنیم مثلا استفاده از البرز فایل در کرج یا سیستم های فایلینگ در شهر های متفاوت و ایجاد قرارداد با این شرکت ها

استراتژی ها برای حل مسئله مرغ و تخم از سه استراتژی و ترکیبی از اینها استفاده می کنند

تولید واحدهای ارزش اولیه: یعنی تولید واحدهای ارزش را که یک یا چند گروه از کاربران را جذب میکند ترتیب دهیم و منافع مشارکت در پلتفرم را نمایش دهیم. آن کاربرهای اولیه واحدهای ارزش بیشتری تولید میکنند که دیگر کاربران را نیز جذب میکند و یک اثر شبکه مثبت ایجاد میکند که در ادامه باعث رشد ادامه دار میشود مثلا فایل های باارزش هر منطقه را توسط فایل یابی حضوری جمع آوری کنیم که در نتیجه آن مصرف کننده به پلتفرم جذب میشود و برخی ازین مصرف کننده ها یا ملک خود را برای فروش میگذارند یا پلتفرم را به دوستان خود معرفی میکنند.

طراحی پلتفرم برای جذب یک گروه کاربر: پلتفرم ها ابزار و سرویس را ارائه میدهد که یک گروه از کاربران را جذب کند . چه تولید کننده و چه مصرف کننده . کمترین میزان لازم از کاربران یک طرف ، کاربران طرف دیگر را جذب میکند که باعث اثر شبکه مثبت میشود. در پلتفرم املاک بسیاری از مشاورین املاک و دفاتر املاک به عنوان تولید کننده به دنبال ابزاری برای نگه داری و دسته بندی فایل های خود و هم چنین راه کاری برای مدیریت ارتباط با مشتریان خود هستند. با ارائه این ابزار ساده میتوان بسیاری از تولید کنندگان که خود دارای مصرف کننده شخصی نیز هستند را به پلتفرم جذب کرد. یا بسیاری از مسافران برای بدست آوردن مشخصات مقصد گردشگری و امکانات آنجا نیاز به ابزارهای اطلاع رسانی دارند که ارائه این خدمات توسط پلتفرم میتواند گروه اولیه کاربران را جذب کند

همزمانی معرفی مصرف کننده و تولید کننده به یکدیگر: یعنی شرایطی فراهم شود که واحدهای ارزش ساخته شده به کاربران مرتبط باشند حتی وقتی تعداد نفرات کلی شبکه کوچک است . بخاطر طبیعت تکه تکه بودن بازار املاک هم به صورت دسته بندی و کاربری های بسیار زیاد و هم بخاطر محدوده جفرافی امکان ارائه تطابق های ارزشمند حتی زمانی که تعداد واحد های ارزش کم هستند نیز وجود دارد

سه تکنیک بالا میتواند باهم ترکیب شوند و در زیر برخی ازین ترکیب ها را مشاهده میکنیم

استراتژی سوار شدن بر پشت پلتفرم قدیمی: یعنی با کاربران یک پایگاه کاربر موجود در پلتفرم دیگر مرتبط شویم و واحدهای ارزش تولید شده توسط آنها را به نمایش بگذاریم تا از بین آن کاربران مشارکت کنندگان برای پلتفرم پیدا کنیم. از نرم افزار نمایش آگهی و کالای دست دوم میتوان تولید کننده جذب کرد که به صورت تماس مستقیم و دریافت مشخصات کامل واحد ارزش مانند املاک می باشد همچنین با استفاده از نرم افزار های Scraper روند جمع آوری داده ازین سایت ها بسیار آسان خواهد شد. نرم افزارهای Scraper به صورت خودکار محتوای تولید شده در وبسایت های هدف را جمع آوری و در پلتفرم نمایش میدهند. و این واحد های تولید شده را طوری نمایش داد اینگار تولید کننده در تولید آنها مشارکت داشته است.

برای تشویق بهتر برای مشارکت آنهایی که تابحال در لیست انلاین نبوده اند کار را برای آنها با اراده رابط کاربری انسانی ، ارتباط تلفنی و پیام متنی راحت کرده است

وقتی مصرف کننده درخواستی را ارائه میدهد ، پلتفرم مشخصات درخواست دهنده و هم دعوت نامه برای مشترک شدن به کسب و کار و فروشنده و ارائه دهنده سرویس میفرستد

استراتژی دانه پاشی یا بارور کردن : ساختن واحدهای ارزشی که حداقل برای یک گروه از کابران مربوط باشد. وقتی این کاربران جذب پلتفرم شدند دیگر گروه های کاربری که میخواهند با انها در تراکنش شرکت کنند به دنبال آنها می روند.

در بیشتر موارد خود پلتفرم وظیفه تولید واحد ارزش به عنوان اولین تولید کننده را انجام میدهد. به علاوه این روش امکان نمایش کیفیت مورد انتظار توسط پلتفرم که علاقه داریم مشاهده کنیم را میدهد.کیفیت بالای واحدهای ارزش اولیه باعث تشویق فرهنگ کیفیت بالا بین تولید کنندگان بعدی میشود. این واحد های ارزش باکیفیت تعداد مصرف کننده زیادی را نیز جذب میکند. میتوان این واحد های ارزش اولیه را با تماس صاحبان اقامتگاه تولید کرد. هم چنین نظرات و پاسخ به نظرات نیز جزئی از برنامه تولید دانه های اولیه است تا فرهنگ ارائه بازخورد بین کاربران شناخته شود

استراتژی جذب کاربران کلیدی: یک گروه از کاربران هستند که اینقدر مهم هستند که مشارکت آنها باعث موفقیت یک پلتفرم میشود. بنابراین منطقی به نظر میرسد برای مشارکت انها مشوق گذاشت چه از طریق پرداخت مالی یا دیگر مشوق های اجتماعی. برای مثال هیچ پلتفرم اقامتگاهی بدون ارائه اقامتگاه های مکان های معروف و پربازدید دوام نمی آورد. پلتفرم اقامتگاهی بدون ویلا در شمال یا اقامتگاهی بدون واحد ارزش در یک شهر معروف قابل تصور نیست. هم چنین این واحد های ارزش مصرف کنندگان زیادی را به پلتفرم جذب میکنند.

استراتژی رساندن منفعت به یک طرف بازار: ساخت کسب و کار حول محصولات و ابزاهایی که یک گروه کاربر را منتفع میکند . سپس تبدیل کسب و کار به پلتفرم با جذب گروه دیگر کاربران که میخواهند با گروه اول تراکنش و تبادل داشته باشند. مانند ابزار نگه داری و مدیریت فایل های املاک که پیاده سازی این خدمات بسیار آسان می باشد یا نرم افزار مدیریت اتاق های رزرو اقامتگاه های بزرگتر از 10 اتاق آن هم به سادگی مدیریت روی گوشی همراه

استراتژی جذب تولید کننده دارای مصرف کننده: طراحی پلتفرم برای جذب تولید کنندگانی که متوانند مشتری های خود را به عنوان کاربر پلتفرم معرفی کنند. دلیل جذب مشاورین املاک دسترسی آنها به منبع ارزشمند مشتریان آماده خرید یا فروش است که میتوان با ارائه ابزارهای مناسب مدیریت ارتباط با مشتری به مشاورین املاک آنها را ترغیب به هدایت مصرف کنندگان خود به اکوسیستم کرد. پلتفرم کمک میکند تولید کننده ، گروه های فعلی مصرف کننده را به پلتفرم دعوت کند و هر کدام از تولید کنندگان به مرور زمان از منافع دیگر مصرف کنندگان و مشتریان دیگر تولید کنندگان بهره مند میشوند به مانند گرده افشانی گیاهان. یعنی مصرف کننده دیگر تولیدکنندگان نیز شاید به املاک مشاورین دیگر علاقه مند شود و برعکس . این کار باعث تولید اثر شبکه بین مصرف کننده و تولید کننده میشود.

در قسمت آموزش مشاورین املاک بسیاری از معلمان تاثیر گذار املاک را ثبت نام میکنیم و به آنها اجازه میدهیم به سادگی درسهای آنلاین رادرون پلتفرم بارگذاری کنند و با دانشجو های خود به اشتراک بگذارند و کسب درآمد داشته باشند. بسیاری ازین معلمان بخاطر راحتی مدیریت فرآیند آموزش برای مثال امکان اشتراک راحت دروس در واتس اپ، پایگاه دانشجویان (تولید کننده آینده پلتفرم املاک) خود را به پلتفرم دعوت میکنند.

استراتژی بیگ بنگ برای معرفی هم زمان تولیدکننده و مصرف کننده: در این روش استفاده از یک یا چند ابزار فشار و تبلیغات سنتی برای جذب حجم زیاد علاقه و توجه به پلتفرم استفاده میشود. این کار باعث معرفی سریع دوطرف بازار به یکدیگر می شود و تقریبا یک شبکه توسعه یافته را سریع می سازد.

استفاده از تبلیغات کلیکی در سایت ها و تبلیغات فضای اختصاصی در بازارچه های نرم افزار و تبلیغات در گوگل و ارسال پیامک ازین دسته ابزارها است.

استراتژی بازارهای کوچک : با هدف قراردادن بازارهای کوچک متشکل از اعضایی است که همین حالا هم در تراکنش ها مشارکت دارند. پلتفرم میتواند قابلیت تطابق را حتی وقتی حجم بازار کوچک است و حتی در اولین دوران رشد خود ارائه دهد مثلا پلتفرم املاک با معرفی خدمات و زیرساخت به منطقه 2 یا 5 تهران با وجود محدوده جغرافی کوچک میتواند تعداد کاربرانی را جذب کند که از ابتدا امکان تطابق واحد ارزش مناسب برای آنها وجود دارد. تمرکز روی بازارهای کوچک حجم مورد نیاز بحرانی برای شروع اثر شبکه را کم میکند و دوم تطابق را اسان تر میکند . سپس در نقاط جغرافی دیگر سرویس خود را ارائه میدهیم و اجازه تطابق ضربدری بین این مناطق را میدهیم.

تمرکز جغرافی تنها راه تعریف بازار کوچک نیست، تمرکز بر دسته بندی نیز میتواند به ما امکان جذب تولید کنندگان و مصرف کنندگانی را دهد که مثلا در حوزه رهن و اجاره آپارتمان مسکونی فعالیت میکنند. سپس با ابزارهای مبتنی بر داده و سیستم های رای گیری اجازه میدهیم موضوعاتی که کاربران به آنها علاقه دارند را اضافه کنیم مثلا خرید و فروش آپارتمان مسکونی و سپس اداری و بعد اجازه دسترسی ضربدری برای ایجاد تطابق و معاوضه بین این واحد های ارزش را دهیم.

عملکرد اصلی بازاریابی پلتفرم رشد ویروسی نام دارد: سیستم شروع کاربر به کاربر

یکی از قدرتمندترین راه های سرعت دادن رشد از روش رشد ویروسی و طبیعی است. این روش هرکدام از استراتژی های شروع که تا بحال بررسی شد را کامل میکند

رشد طبیعی یک فرآیند بر اساس جذب کاربران است که کاربران را تشویق میکند واحدهای ارزش و مخلوق خود در پلتفرم به دیگر کابران با پتانسل پخش کنند. وقتی کاربران خودشان دیگران را تشویق به پیوستن به شبکه میکنند، خود شبکه عامل رشد خودش میشود.

رشد ویروسی دربرگیرنده یک تشبیه است، رشد یک پلتفرم را با پخش شدن یک ویروس مشابه و آنالوژی میتوان کرد. در طبیعت یک ویروس زمانی پخش میشود که چهار جز باهم تعامل کنند: میزبان و ویروس و واسطه و دریافت کننده.

به طور مشابه به چهار جز کلیدی برای شروع فرآیند رشد ویروسی و طبیعی در یک پلتفرم نیاز است: ارسال کننده و واحد ارزش و شبکه خارجی و دریافت کننده.

ارسال کننده : یک کاربر پلتفرم ،واحد ارزش یا ملکی که به تازگی منتشر کرده است به اشتراک میگذارد و این شروع فرایند است که در نهایت کابر دیگری را به پلتفرم اضافه می کند.

واحد ارزش: در پلتفرم املاک ، واحد ارزش مشخصات ملکی است که برای فروش یا اجاره لیست شده است

شبکه خارجی: گروه های تلگرام یا واتس آپ یک شبکه خارجی بسیار موثر و کارا است و به واحدهای ارزش اجازه میدهد پخش شوند و توسط کاربران دارای پتانسیل دیده شوند.

دریافت کننده: در آخر یک کاربر تلگرام یا واتس آپ توسط آگهی کنجکاو میشود و پلتفرم املاک را خواهد دید. این کاربر شاید مشخصات ملک خودش را ثبت کند و چرخه دوباره اغاز گردد . حالا دریافت کننده به عنوان ارسال کننده نقش بازی میکند

یا مثلا داستان و تجربه سفر میزبان ها به اقامتگاه ها میتواند مصرف کنندگان جدید را به سمت پلتفرم جذب کند. مثلا تصور کنید سفرنامه آخرین مسافرت خود همراه تصاویر جذاب در گروه خانوادگی یا اینستاگرام با هشتک مرتبط به اشتراک بگذاریم.

هدف طراحی یک پلتفرم و اکوسیستم باید این باشد که فرستنده بخواهد واحد ارزش خود را از طریق شبکه های خارجی به مشارکت کنندگان احتمالی خارجی نمایش دهد که در نهایت بسیاری از آنها به کاربر پلتفرم تبدیل شوند. به همین دلیل اشتراک گذاری جزئی از فرآیند ثبت واحد ارزش خواهد بود. قدرت تصاویر واحد های ارزش باعث میشود خود واحد ارزش انتشار پذیر و جذاب باشد و تمام کاربران را میتوان به بازاریاب پلتفرم تبدیل کرد.

ارسال کننده: ارسال واحد ارزش چیزی شبیه حرف دهان به دهان نمی باشد که یک تکنیک بازاریابی سنتی است ( دهان به دهان زمانی اتفاق می افتد که کاربران اینقدر پلتفرم ما را دوست دارند یا هیجان زده هستند که نمیتوانند درباره آن صحبت نکنند) ولی وقتی کاربر در روش ویروسی به ارسال کننده تبدیل میشود آنها در واقع مخلوقات و واحدهای ارزش خودشان را پخش میکنند و به صورت غیر مستقیم آگاهی و علاقه را درباره پلتفرم ما ایجاد میکنند.

به صورت عمومی کاربران واحدهای ارزش خود را برای گرفتن بازخورد اجتماعی پخش میکنند که به صورت شهرت و حس تکامل و مهم بودن، سرگرمی و خوشی، رضایت ، خوشحالی دیگران، شانس و بخت و ثروت یا ترکیبی ازین پاداش ها می باشد. مثل ارسال آگهی آخرین ملک ارزشمندی که یافتم در گروه مشاورین همکاران خودم که اول باعث شهرت من به یابنده فایل باارزش میشود و سپس برای من در صورت تکمیل تراکنش ثروت و پول به همراه خواهد داشت.

فرآیند اشتراک این واحدهای ارزش باید به خوبی در فرآیند ایجاد واحد ارزش گنجانده شوند و جزئی از روند ایجاد واحد ارزش باشند.

پلتفرم از مشوق های غیرطبیعی (پول یا امتیازهای درون پلتفرمی) برای پخش واحد ارزش نیز میتوانند استفاده کنند.

واحد ارزش: واحد بنیادی برای پخش ویروسی است که میتواند ارزش پلتفرم را نمایش دهد. برخی واحدهای ارزش مثل اسناد محرمانه قابل پخش نیستند. یک واحد ارزش قابل پخش میتواند شروع یک تراکنش باشد مانند پرس و جو درباره ملک اشتراک یافته در گروه همکاران مشاورین املاک یا ارسال یک فایل ارزشمند به دوست و مشاور املاک خود برای انجام تراکنش با مالک آن. یا میتواند فرصتی برای تکمیل یک تراکنش ناکامل باشدمثل درخواست ارسال نظر درباره خدمات سرویس دهنده. کمک به ایجاد آسان و پخش آسان واحدهای ارزش نه تنها باعث پیشرفت رشد بلکه انجام تراکنش بین کاربران میشود. بنابراین در تمام قسمت های رابط کاربری امکان اشتراک واحدارزش مرتبط (مثل یک فایل، لیست خدمات، آدرس وتماس مشاور و هر اطلاعات قابل اشتراک گذاری) در شبکه های خارجی باید وجود داشته باشد.

شبکه خارجی: بسیاری از پلتفرم ها روی دوش دیگر شبکه ها رشد کردند. شبکه های خارجی معمولا محدودیت های بیشتر و بیشتری وقتی یک شبکه دیگر روی آنها رشد میکند میگذارند. مانند محدودیت تعداد اشتراک گذاری یا عدم ارسال به مخاطبینی که شماره آنها را ذخیره نکردیم و حتی برخی شبکه ها اجازه ارسال لینک در فضای آنها را نمیدهند. ولی به صورت کلی امکان اشتراک واحدهای ارزش روی شبکه های پیامک، ارسال تصویر در اینستاگرام ، ارسال پیام در تلگرام و واتس آپ به گروه ها و ارسال ایمیل وجود دارد. دکمه های اشتراک در این واسطه ها باید در نزدیک واحد ارزش تولید شده و در فرآیند ساخت واحد ارزش گنجانده شوند و به صورت فعالانه کاربران تشویق شوند واحدهای ارزش خود را در دیگر شبکه ها به اشتراک بگذارند.

دریافت کننده: وقتی یک کاربر واحدارزش را برای کاربر دیگر ارسال میکند یا با دوستان به اشتراک میگذارد . دریافت کننده اگر واحد ارزش را مرتبط و جذاب و مفید و سرگرم کننده و به هر شکل ارزشمند ارزیابی کند، به آن پاسخ میدهد. وقتی واحد ارزش به اندازه کافی کنجکاو کننده باشد، دریافت کننده آن را بیش از پیش پخش میکند. بنابراین اشتراک گذاری واحد ارزش بدون محدودیت دسترسی معمولا باید جایگذاری شود.

اگرچه پلتفرم روی واحدهای ارزش تولید شده کنترل محدودی دارد ولی میتواند ابزارهایی در اختیار تولیدکننده قرارداد تا واحدهای ارزش جذاب تر تولیدکنند. برای مثال ابزارهای ویرایش تصویر برای جذابتر کردن تصاویر یا استفاده از توسعه دهندگان عکاس معمار برای عکاسی حرفه ای همچنان که آنها را تشویق به گذاشتن مشخصات مرتبط و کامل با واحد ارزش موردنظر میکنیم.

برخی اوقات تولیدکننده واحد ارزش را اشتراک نمیگذارد و طراحی ساختار پلتفرم ما به گونه ای باید باشد که محتوا به صورت خودکار در موتورهای جستجو در نتیجه عبارت هایی جستجو مثل خرید آپارتمان در محدوده خاص ابتدای لیست قرار بگیرند و مثلا گوگل نقش شبکه واسط بین تولیدکننده و مصرف کننده را انجام دهد.

به اضافه پلتفرم باید همراه واحد ارزش اشتراک گذاشته شده پیامی که به دریافت کننده نشان میدهد این واحد ارزش از کدام پلتفرم به او نمایش داده شده است اضافه شود تا او فرصت پیوستن به پلتفرم را درک کند و بفهمد. مثال پیام زیرتصویر "برای واحدهای مشابه کلیک کنید" ، یا مثلا "ملک خود را رایگان بفروشید" درانتهای پیام یا مشخصات واحد ارزش اشتراک گذاشته شده میتواند مخاطب را ترغیب به مشاهده واحدارزش و پلتفرم کند.

کسب درامد از پلتفرم: گرفتن ارزشی که با اثر شبکه ایجاد شده است

مطمئن هستیم این پلتفرم ارزش ایجاد میکند ولی چطور از آن درآمد و منفعت ایجاد کنیم؟ ایا باید از تولیدکننده پول گرفت؟ آیا باید خریدارهایی که به دنبال خدمات هستند اجرت بگیریم؟ یا به ازای هر درخواست شروع تراکنش از انها اجرت گرفت؟ یا شاید هر سه مورد؟

در بالا سه روش ممکن پول سازی کسب و کار را داریم ولی جواب هیچ کدام از روش های بالا نیست.

در زمان کسب درامد سوال اشتباهی پرسیدیم. نباید از هیچ طرفی برای لیست کردن واحد ارزش خود پول گرفت زیرا این کار یک اصطکاک زیاد در ورود به اکوسیستم ایجاد میکند و خیلی از مشارکت کنندگان احتمالی را نسبت به استفاده از پلتفرم دلسرد میکند. گرفتن پول در ابتدای لیست کردن باعث کاهش لیست ها و کاهش داده های دردسترس پلتفرم میشود و میدانیم داده ها برای تطابق تولید کننده و مصرف کننده مناسب حیاتی هستند. در واقع بجای گرفتن پول برای مشارکت باید به آنها یارانه و کمک کرد مثلا با ارائه ابزار و سرویس هایی که تکمیل پروفایل و واحدهای ارزش خود را سریع و اسان و کارا میکند.

پس چطور پول سازی کنیم؟ میتوان از این کاربران محترم بخاطر ارزشی که از پلتفرم دریافت میکنند پول دریافت کرد. ولی دریافت اجرت در انتهای انجام معامله صورت گیرد نه در زمان لیست کردن واحد ارزش. اینکار باعث میشود مشارکت کنندگان درخواست خود را بدون ریسک ارسال کنند و فقط در صورت موفقیت دستمزد و اجرت پلتفرم پرداخت شود. این اجرت بر اساس کارایی پلتفرم می باشد.

یا اینکه چرا از مشاورین املاک برای خدماتی که به آنها کمک میکند تا بفهمند چرا یک معامله را ازدست دادند دستمزد نگیریم؟ نه تنها این دستمزد اصطکاکی ایجاد نمیکند بلکه ارزش دریافت بازخوردها را نمایش میدهد و یک درآمد دوره ای بجای یک بارپرداخت ایجاد میکند و میتواند به مشاورین املاک کمک کند کیفیت پیشنهاد خود را بالاتر ببرند که در طولانی مدت باعث تشویق و افزایش ارزش میشوند.

تولید ارزش و چالش درامد سازی و پول سازی از اثر شبکه : پلتفرم ارزش خود را از اثر شبکه بدست می اورد. اثر شبکه بخاطر چرخه های بازخورد به پلتفرم نیرو میدهد.هر کارمزدی از کاربران دریافت شود احتمال دارد آنها را از مشارکت کردن دلسرد کند مثلا دستمزد برای دسترسی به پلتفرم باعث میشود مردم کلان از ورود به پلتفرم اجتناب کنند. دستمزد برای هرباراستفاده امکان دارد آنها را از مشارکت گاه به گاه دلسر کند و تولید واحد ارزش را کم کند و پلتفرم را برای مصرف کننده کمتر جذاب کند. دستمزد برای مصرف، مصرف را کاهش میدهد و پلتفرم را کمتر برای تولید کننده جذاب میکند.

حال چطور از پلتفرم بدون صدمه زدن به اثر شبکه میتواند پول سازی کرد؟

کسب و کارهای سنتی ارزش را به صورت کالا و خدمات به مشتری می رساندند. دستمزد را در برابر مالکیت دستگاه و محصول( مثل تولید ماشین لباسشویی) یا برای استفاده از خدمات (مثل اجاره دادن توربین یا خدمات مشاوره ) دریافت میکردند

کار پلتفرم ها ساخت و طراحی روش های نوین و تکنولوژی است ولی بجای اینکه آن تکنولوژی را در مقابل پول در دست مشتری بگذارند، آنها کاربران را دعوت میکنند تا به پلتفرم ملحق شوند و سپس دنبال روش هایی برای پول سازی بخاطر ارزشی هستند که پلتفرم ایجاد میکند . این ارزش ها درچهار دسته قرار میگیرند

برا ی مصرف کننده: دسترسی به ارزش ایجاد شده در پلتفرم مثلا خریدار بخاطر واحدهای ارزش و املاک پلتفرم را جذاب می بیند و از آن ارزش بدست می آورد.

برای تولید کننده : دسترسی به جامعه یا بازار: پلتفرم اقامتگاه برای میزبان ها ارزشمند است زیرا توسط آن به بازار مسافران در سراسر کشور یا چند کشور دسترسی دارند. فروشندگان و ملاک ها پلتفرم املاک را بخاطر این ارزشمند میبینند زیرا میتواندد به تمام خریداران در سطح کشور یا چند کشور املاک خود را معرفی کنند و بفروشند.

برای تولیدکننده و مصرف کننده : دسترسی به ابزارها و سرویس هایی که تراکنش را تسهیل میکند: پلتفرم ها با کاهش اصطکاک و موانع تراکنش بین مصرف کننده و تولید کننده ارزش ایجاد میکنند.پلتفرم املاک به شرکت های حمل و نقل اجازه میدهد به صورت مستقیم خدمات خود را به افرادی که آماده جابجایی هستند بفروشند، به خریداران اجازه میدهد به صورت مستقیم ملک خود را بخرند و در دفاتر ثبت اسناد به صورت مستقیم آن را ثبت کنند، به مشاورین املاک اجازه میدهد تمام فایل های خود را نگه داری و ساماندهی کنند و از طرفی بتوانند برای آن بازاریابی کنند و خریدار یا فروشنده پیدا کنند.

چهارم برای تولید کننده ومصرف کننده : دسترسی به سیستم هایی برای بهبود و اصلاح تراکنش ها : مشتری دسترسی به کالا و خدمات با کیفیت را که نیاز های مشخص آنها را و علایق آنها را پاسخ میدهد ارزشمند میداند . تولید کنندگان دسترسی به مصرف کنندگان که پیشنهاد آنها را میخواهند و راقب هستند قیمت منصفانه ای برای ان پرداخت کنند ارزشمند میدانند. پلتفرم ها سیاست های اصلاح و بهبودی را می سازند و نگه داری میکنند که مصرف کننده درست را به تولید کننده مناسب سریع و به سادگی متصل میکند. برای مثال تبلیغ رایگان در گوگل و استفاده از ظرفیت تطابق موتور جستجو گوگل یا امکان جستجو روی نقشه.

این چهار نوع ارزش بدون پلتفرم وجود نداشتند، و به عنوان منبع ارزش افزوده شناخته میشوند . استراتژی های پول سازی با در نظر گرفتن این چهار نوع ارزش و مشخص کردن ارزش اضافی که آنها بدون جلوگیری از رشد اثر شبکه میتوانند به پول تبدیل شوند ساخته میشوند.

گاهی برای کاهش نویز و عدم کیفیت لیست محصولات و خدمات که باعث ناراحتی تجربه کاربری میشود میتوان از تولیدکننده دستمزد گرفت . این کار باعث میشود تولید کنندگانی که نسبت به ارائه محصول و خدمات خود جدی نیستند وارد پلتفرم نشوند . با این کار تولید به شدت کاهش پیدا میکند ولی واحدهای تولید شده با کیفیت هستند و در نهایت کیفیت تراکنش بالاتر میرود . هدف پلتفرم بالا کشیدن و افزایش تعداد مشارکت کنندگان و تراکنش ها نیست، باید تراکنش های مطلوب و مرغوب را بیشتر کرد در حالی که تراکنش های نامرغوب و نامطلوب را کاهش دهد . گاهی اینکار از طریق پولی سازی تراکنش ها برای استفاده از سرویس ها انجام میشود که البته راهکار دیگر استفاده از سیستم امتیاز و رای دهی و استفاده از توان جامعه برای اصلاح واحدهای ارزش می باشد زیرا برای برخی تولید کننده ها امکان تولید واحدهای ارزش تقلبی و فیک حتی با وجود پولی بدون لیست کردن املاک وجود دارد.

روش های پول سازی: درخواست پول به ازای یک تراکنش

دربسیاری از موارد، تراکنش ها شامل تبادل پول میشوند . مثل وقتی مسافر پلتفرم اجاره اقامتگاه به به میزبان برای ارائه اقامتگاه باید پول پرداخت کند. پلتفرم هایی که این تبادل پول را تسهیل میکنند میتوانند ارزش تولید شده را به عنوان دستمزد تراکنش به پول تبدیل کنند. که میتواند به شکل درصد ثابت یا قیمت ثابت تراکنش باشد که سیستم قیمت ثابت برای تراکنش های بدون واریانس زیاد مناسبتر است.

با این روش خریدار و فروشنده فقط زمانی که تراکنش صورت میگیرد پرداخت میکنند ، این کار آنها را از عضویت در پلتفرم و مشارکت برای تراکنش دلسرد نمیکند. البته اگر دستمزد تراکنش زیاد باشد شاید از انجام آن دلسرد شوند به همین خاطر باید درصد های مختلف آزمون شود تا بدون اینکه کاربر را دلسرد کند پول دریافت شود.

خریدار و فروشنده به صورت طبیعی اگر یکدیگر را بیابند میخواهند تراکنش را بیرون پلتفرم ببرنند و دستمزد تراکنش را پرداخت نکنند. این مشکل مخصوصا زمانی که ارائه دهنده سرویس را به درخواست دهنده متصل میکنیم رخ میدهد. در این حالت اگر دستمزد تراکنش را پرداخت نکنند مصرف کننده آن را به عنوان تخفیف می بیند یا تولید کننده بیشتر اجرت بر میدارد و بازنده پلتفرم است.

برای حل این مشکل با جلوگیری موقت از مشارکت کنندگان برای اتصال این مشکل را حل میکنیم. از سیستم های امتیازدهی و دیگر شاخص های اجتماعی برای مشخص کردن قابلیت اتکا و اطمینان سرویس دهنده استفاده میکنیم که نیاز به ارتباط مستقیم کمتری دارد.

گاهی نیز اینها کافی نیست ، مخصوصا پلتفرم با بازارهای تخصصی که نیاز به بحث و تبادل مدیریت جریان کاری قبل و هنگام ارائه سرویس وجود دارد مانند فرآیند احراز هویت خریدار و فروشنده در زمان ثبت مبایعه نامه ها. در نتیجه کنترل کل تراکنش ممکن نیست و مطالبه اجرت قبل تراکنش جزو گزینه ها نیست. در این موارد پلتفرم باید نقش خود را از تسهیل گر به سمت فعالیت های ارزش افرین تر ببرد.

روش های پول سازی: اجرت برای دسترسی

در برخی موارد امکان پول گرفتن از تولید کننده برای دسترسی به جامعه و انجمن کاربران که به پلتفرم عضو شده اند وجود دارد.البته جامعه ای که برای تراکنش با تولید کننده عضو پلتفرم نشده اند و بنابه دلایل دیگر در پلتفرم حضور دارند.

مثلا توسعه دهندگان و تسهیل کنندگان تراکنش خرید و فروش املاک یا اجاره املاک برای دسترسی به جامعه مصرف کنندگان و مالکان علاقه دارند پرداخت کنند زیرا ارزشی که ازین جامعه دریافت میکنند بسیار زیاد است.

بنابراین برای پول سازی شرکت ها و افراد سوم شخص که آماده هستند برای دسترسی به جامعه پول پرداخت کنند به پلتفرم دعوت میشوند.

این روش پول سازی را به سادگی میتوان تبلیغ نام برد ولی توجه کرد که این روش اولا باعث ایجاد ارزش برای جامعه کاربران شود، تراکنش اصلی را بهبود دهد و سوم اثر شبکه را قوی تر کند بجای اینکه تداخل و نویز ایجاد کند. روش پول سازی تنها در حالتی ماندگار است که اثرات شبکه را قوی کند. گرفتن اجرت از گروه ثالث به عنوان تولید کننده برای دسترسی به جامعه تنها و تنها در صورتی اثر بخش است که ارزش را در پلتفرم بهبود دهد.

روش پول سازی: اجرت برای دسترسی بهبود یافته : گاهی پلتفرم نمیتواند چرخه مالی را برای خود ایجاد کند و آن را ببندد و پول سازی کند. در این پلتفرم ها گرفتن اجرت از تولیدکننده برای دسترسی بهبود یافته به مصرف کننده روش پول سازی است. این روش با ایجاد ابزارهای که تولیدکننده را قادر می سازد بین جمعیت تولیدکنندگان شناخته تر شود و متمایز شود و در بازار دوسویه با آن توجه شود گفته میشود. برخلاف رقابت طبیعی بین تولیدکنندگان برای جلب توجه مصرف کنندگان، میتوانیم از تولیدکننده اجرت بگیریم تا اول پیام آنها را دقیق تر و متفاوت تر به مصرف کننده برسانیم یا حضور انها را جذاب تر کنیم تا احتمال تراکنش آنها با کاربران بیشتر شود.

این سیستم پول سازی در حد متعادل به اثر شبکه صدمه نمیزند زیرا تمام تولیدکنندگان و مصرف کنندگان میتوانند بر پایه باز و غیر بهبود یافته و یکشکل باهم مشارکت کنند ولی برای آنها که دسترسی بهبود یافته و اصلاح شده ارزشمند است میتوانند این ارزش را در قالب پول پرداخت کنند.

روش دیگر پول سازی ازین طریق ایجاد دسترسی بهبود یافته و اصلاح شده زمانی است که از کاربران پلتفرم برای کاهش موانع ارتباط بین کاربران دستمزد میگیریم در غیر این صورت این موانع وجود دارند . برای مثال خریدار یا فروشنده ای که مستقیم در پلتفرم درخواست خود را ارائه میدهد ولی در فرآیند فروش به مشاور املاک نیاز دارد، میتوان این فرد را به مشاور املاک در ازای دریافت مبلغ حق اشتراک ماهانه یا به ازای نمایش جزئیات هر سرنخ از آنها پول سازی کرد، اینطور به مالکین یا خریدارانی که نیاز بهخدمات مشاوره دارند دسترسی ویژه خواهند داشت.

یک اصل هم اینکه مصرف کننده به راحتی فرق محتوای طبیعی با تبلیغ شده را بفهمد و از نتایج طبیعی متفاوت باشد. اگر این اص رعایت نشود باعث سردرگمی و اذیت و مزاحمت مصرف کننده و کاهش ارزش پلتفرم میشود. مثل علامت یا عبارت "ویژه" یا تغییر رنگ آن واحد ارزش در ابتدای لیست.

همچنین باید این واحدهای تبلیغ شده و منحصر هم از اصول طبقه بندی و ارتباط و تطابق پیروی کند و اگر محتوایی تبلیغی مرتبط نباشد امکان دارد مصرف کننده را خارج کند و تولیدکننده نیز به نرخ بالاتر تراکنش نرسد.

روش های پول سازی : اجرت برای طبقه بندی و اصلاح و دسته بندی بهبود یافته :

اگر تعداد واحدهای ارزش بسیار زیاد شوند و مصرف کننده واحد ارزش مورد انتظار خود را پیدا نکند یا سخت پیدا کند ارزش پلتفرم برای انها کاهش می یابد. در این صورت مصرف کننده شاید به دنبال واحد های تضمین شده و با کیفیت و بهبود یافته بگردد و بابت آن پول پرداخت کند مثلا حالتی که تعداد اقامتگاه ها زیاد است و مشتری راضی به پرداخت مبلغی در ازای دسترسی به اقامتگاه های تضمین شده توسط پلتفرم است که تحت پوشش بیمه مسئولیت و حوادث شرکت ما قرارگرفته است یا شاید مایل به دسترسی به مشاورین املاکی باشد که دارای تاییده و کارت مباشر املاک می باشند، همچنین برای دسترسی به دروس و آموزش های املاک بجای خرید هر پکیج مشاور املاک میتواند اشتراک ماهانه تهیه کند.

از چه کسی باید اجرت گرفت؟ یک پلتفرم معمولی از چندین گروه کاربر که هرکدام نقش های متفاوتی در پلتفرم دارند پشتیبانی میکند . هرگروه انگیزه و وضعیت اقتصادی و مشوق ها و اهداف متفاوتی برای گرفتن ارزش از پلتفرم را دارند .

گروه کاربرانی که نسبت به قیمت حساس تر هستند و احتمال ترک پلتفرم را زمانی که از آنها اجرت میخواهیم، دارند باید یارانه و مشوق پرداخت کنیم. درحالی که دسته دیگر را کامل اجرت دریافت میکنیم. مثلا در پلتفرم املاک گاهی خانه کمتر است و مشتری زیاد در این حالت صاحب خانه نباید پول پرداخت کند و درحالی که برخی اوقات مشتری کم است و خانه برای ارائه زیادتر که در این حالت صاحب خانه میتواند برای فروش سریع تر پولی بپردازد.

در نگاه کلی ابتدا کاربران باید جذب شوند سپس از آنها پول گرفت. زمانی که واحد ارزش ساخته شد و تبادل شد با نتایجی که برای دوطرف راضی کننده بود، سپس باید پلتفرم به دنبال گرفتن پول برای ارزش ایجاد شده باشد.

برخی از اصول طراحی که باعث میشود از تراکنش به پول سازی برسیم

اگر ممکن است کارمزد برای ارزشی که کاربران قبلا رایگان دریافت میکردند نگذاریم : مردم معمولا دربرابر پرداخت پول برای سرویسی که قبلا رایگان دریافت میکردند مقاومت میکنند.

از محدودیت دسترسی به ارزشی که کاربران برای گرفتن آن عادت کرده اند و خو گرفته اند بپرهیزیم

زمانی که از رایگان به سمت پولی سازی میرویم کوشش کنیم یک ارزش جدید یا اضافی خلق کنیم که اجرت گرفتن را توجیه کند.

استراتژی احتمالی پول سازی را در زمان طراحی اولیه پلتفرم در نظر بگیریم : در زمان طراحی پلتفرم باید ساختاری رابرای کنترل که بتوان فرآیند پول سازی را انجام داد در نظر بگیریم.

بازبودن: تعریف اینکه کاربران و شرکای پلتفرم چه میتوانند بکنند و چه نمیتوانند

اگر کنترل و محدودیت زیاد شود مشارکت کمتر میشود و اگر محدودیت ها کم باشد مسائل غیرقابل پیش بینی رخ میدهد که چهره پلتفرم را خراب میکند.

تعریف از بازبودن چیست؟ پلتفرمی باز است که حد ومرز آن محدودیتی در مشارکت کردن و در توسعه و تجاری سازی و استفاده آن نباشد و دوما هر محدودیتی که معقول و تبعیض آمیز نیست به شکل یکسان و متحد روی تمام مشارکت کنندگان اعمال شود مثل شرایط استفاده از سرویس

انتخاب باز و بسته بودن یک طیف است. این تصمیم ها استفاده و مشارکت توسعه دهندگان پول سازی و رگولاتوری ها را تحت تاثیر قرار میدهد.

هرچه سیستم بازتر باید بیشتر از هم گسیخته و تکه تکه و قطعه قطعه میشود.در یک سیستم باز برای سازندگان آن نیز پول سازی سخت است و مالکیت فکری آن سخت تر مدیریت میشود. هرچند باز بودن نواوری را تشویق میکند.برای مثال از 10 ویژگی کلیدی پلتفرم روی 5 تا تمرکز کنیم و باقی را به دیگرشرکا و اکوسیستم اجازه دهیم نوآوری کنند.

مدیران پلتفرم برای باز بودن سیستم چه تصمیم های باید بگیرند؟ یک پلتفرم به صورت بنیادی زیر ساختی است که طراحی شده تا تراکنش ها را بین تولیدکننده و مصرف کننده تسهیل کند . این دو مشارکت کننده از پلتفرم برای اتصال و مشارکت در تبادل ها و تراکنش ها استفاده میکنند. بدیهی است که ارزش یک پلتفرم سالم و فعال به همکاران بیرون پلتفرم وابسته است

تصمیم های موجود درباره باز بودن سیستم :یک تصمیم درباره مشارکت مدیریت و مالکیت دوم تصمیم درباره مشارکت توسعه دهندگان و سوم تصمیم درباره کاربران مشارکت کننده

مدیران و سرمایه گذاران (تضمین کننده ها و حامی ها)

پشت هر پلتفرم برای مسئولیت پذیری ساختار و عملکردها دو موجودیت است. شرکتی که پلتفرمی را مدیریت میکند و با کاربران در ارتباط است . و شرکتی که سرمایه گذار است و نگهدارنده کنترل قانونی بر روی تکنولوژی می باشد . در بسیاری از موارد این دو یکی هستند. به طور عمومی شرکت مدیریت کننده تراکنش های کاربران را مدیریت میکند و کنترل و سازمان میدهد در حالی که سرمایه گذاران و ضامن ها ساختار بالادستی را کنترل میکند و مالک فکری زیر ساخت پلتفرم هستند (مثل کدهای برنامه نویسی که عملیات را کنترل میکند) و دیگر حقوق را حفظ میکنند. مدیریت نزدیکترین موجودیت به کاربران و توسعه دهندگان بیرون است.

استارتاپ معمولا نیاز به جذب سرمایه دارد و سرمایه‌گذار نیز خواهان برخی امتیازات در شرکت خواهد بود. هم‌چنین مشخص بودن میزان مشارکت افراد  از طریق میزان سهام، نظارت مداوم، امکان ورود به بازار بورس، امکان رشد شرکت، سهولت مقررات مربوط به ورود و خروج اعضا و امکان ارزش گذاری دقیق‌تر، همه و همه سبب می‌شود تا شرکت سهامی خاص، برای استارت‌آپ‌ها پیشنهاد بهتری محسوب گردد.

تصمیم درباره مشارکت توسعه دهندگان : طراحی و ساخت پلتفرم برای تراکنش اصلی و هسته ای شروع میشود ولی به مرور زمان خیلی از پلتفرم ها توسعه می یابند تا دیگر انواع تراکنش ها را شامل شوند که بتواند ارزش بیشتر برای کابران ایجاد کند و انواع جدیدی از مشارکت کنندگان را جذب کند . این تراکنش های جدید توسط توسعه دهندگان که کم و بیش بازهستند تا به پلتفرم و ساختار آن دسترسی داشته باشند ساخته میشود. دو مدل توسعه دهنده داریم : توسعه دهندگان اصلی، توسعه دهندگان افزونه

توسعه دهندگان هسته ای عملکردهای اصلی پلتفرم را که ارزش ارائه میکند به مشارکت کنندگان میدهند ، معمولا توسط شرکت مدیریت و استخدام میشوند و کار اصلی آنها این است که پلتفرم را بدست کاربران برسانند و ارزش را از طریق ابزارها و قوانین که در تراکنش اصلی را ساده و رضایت بخش میکند تحویل دهند. آنها مسئول ظرفیت های پایه ای سیستم هستند.مثلا زیرساختی را به وسیله نرم افزار و قوانین تهیه میکنند تا مشارکت کنندگان در آن تراکنش داشته باشند.

آنها با استفاده از منابع سیستم از جمله ظرفیت های جستجو و سرویس های داده که اجازه میدهد مهمان ها ، میزبان مناسب را بیابند همچنین مکانیزم های پرداخت جهت انجام تراکنش را توسعه میدهند. به اضافه شرکت عملکرد های پشت پرده که هزینه تراکنش را برای مهمان و میزبان ها کاهش میدهد مدیریت میکند.برای مثال پلتفرم قراردادهای پیش فرض بیمه را برای دوطرف ارائه میدهد و از مهمان در رویداد های تصادف و جرم محافظت میکند و از میزبان ها در برابر رفتارهای بی مبالات و بی دقت محافظت میکند .همچنین مشخصات هویت شرکت کنندگان را برای اینکه سیستم اعتباردهی درجه اطمینان را نسبت به رفتار کاربر بهتر بسنجد ، احراز میکنند.

طراحی و بهبود و نگهداری این گونه سیستم ها از اجزای کار توسعه دهندگان هسته ای و اصلی است.

توسعه دهندگان افزونه: ویژگی و ارزش را به پلتفرم اضافه میکنند و عملکرد آن را بهبود میدهند.

معمولا این افراد و شرکت ها شریکان خارج شرکت هستند و توسط مدیریت استخدام نشده اند. کسانی هستند که راهی برای خروج قسمتی از ارزشی که ایجاد کرده اند و منفعت بردن از پیشنهادی که ارائه داده اند یافته اند. مثل مشاورین املاک یا خدمات حمل و نقل یا عکاسی حرفه ای. یکی از تصمیم های مهم مدیریت که در طول زمان نیز تغییر میکند این است که پلتفرم چه مقدار برای این توسعه دهندگان افزونه باز باشد.برای مثال برخی از توسعه دهندگان افزونه ارزش ارائه شده توسط پلتفرم اجاره اقامتگاه را بهبود می دهند. مثلا وقتی شرکت میداند ملک های دارای عکس حرفه ای در برابر دیگر ملک ها سریع تر اجاره میروند در پاسخ توسعه دهنده ای تحت عنوان سرویس عکاسی برای گرفتن عکس های حرفه ای جذب میکند که احتمال اجاره را بالاتر میبرد. و مثلا توسعه دهنده دیگر کارهای تمیزکاری و خشکشویی را پشتیبانی میکند و دیگر توسعه دهنده مقدمات رزرو شام و نگهداری کودک و برنامه های تفریحی را که برای میزبان ارزشمند است ارائه میدهند. برای این خدمات شرکت باید سیستم خود را باز نگه دارد و تنظیم آن از چالش های شرکت است.

اگر سیستم خیلی بسته باشد فرصت ارائه سرویس های باارزش بیشتر از دست میرود و اگر خیلی باز باشد ارائه دهندگان سرویس کم کیفیت میتوانند وارد پلتفرم شوند و اعتبار دیگر توسعه دهندگان و پلتفرم را لکه دار کنند. و باز بودن بیش تر ازین هم باعث زیاد شدن سرویس دهنده ها و کاهش سود توسعه دهنده و مشوق های آنها برای ویژه سازی خدمات را به کاربران شرکت میگردد. مدیران برای تشویق توسعه دهندگان افزونه درجه آزادی را با استفاده از API میدهند و روش دیگر زیرساخت از پیش تعریف شده برای توسعه دهندگانی است که امکان استفاده از API ها را ندارند مثلا امکان ثبت نام در قالب توسعه دهنده و ارائه خدمات با استفاده از ظرفیت های پلتفرم. اینها یکی از نقاط کنترل است که مدیران پلتفرم برای دسترسی باز به سیستم ها ازآن استفاده میکنند.

یک API مجموعه ای از روتین ها و روال ها و استاندارها و پروتکل ها و ابزارها برای ساخت نرم افزار کاربردی است که به برنامه نویس خارجی کمک میکند کدهایی بنویسد که هم زمان با ساختار پلتفرم ارتباط برقرار کند و متصل گردد.

میتوان سطوح مختلف API را تعریف کرد و از آن کسب درآمد داشت. قدرت API برای جذب توسعه دهندگان افزونه و ارزشی که میتوانند ایجاد کنند خیلی زیاد است. برخی شرکت ها 50 تا 90 درصد درآمد خود را از طریق API ها بدست می آورند.

پس از ایجاد نوآوری توسط توسعه دهنده افزونه چه زمانی مالکیت برای توسعه دهنده باشد و چه زمانی پلتفرم مالکیت را بدست آورد؟ نوآوری هایی که برای کاربران پلتفرم مناسب باشد از منابع مختلف بدست می آید . برخی توسط خود پلتفرم ارائه میشود و توسط خود پلتفرم کنترل میشود و مالکیت آن با پلتفرم است. برخی توسط توسعه دهندگان افزونه ارائه میشوند و کنترل و مالکیت آن خارج پلتفرم است. چه زمانی ظهور یک توسعه دهنده افزونه خود پلتفرم را تهدید میکند؟ وقتی این اتفاق می افتد مدیران پلتفرم چطور باید پاسخ دهند؟ پاسخ به این سوالات به مقدار ارزشی که که توسط توسعه دهنده ساخته شده بستگی دارد.

به عنوان مدیر پلتفرم نمیخواهیم یک توسعه دهنده کنترل منبع اصلی ارزش کاربران پلتفرم را داشته باشد. وقتی این اتفاق می افتد یا باید کنترل نرم افزار تولید کننده ارزش را بدست آوریم یا با خرید نرم افزار از شرکت تولیدکننده یا با خرید خود شرکت و اگر نفروخت یا دیگر رقیبان آن را قوی تر کنیم یا آن عملکرد را داخلی سازی کنیم و به صورت استاندارد در پلتفرم جای دهیم. در سوی دیگر اگر یک افزونه مقدار مناسب و معمولی و متوسط ارزش اضافه کرد، به طور عالی ایمن است و خیلی کاراتر است که اجازه دهیم توسعه دهندگان کنترل آن را بدست بگیرند.

دو اصل دیگر دیگر برای اینکه بسنجیم توسعه دهنده برای پلتفرم تهدید است؟

اول اگر نرم افزار مشخص پتانسیل پلتفرم شدن با توانایی خود را دارد ، مدیران باید آن را بخرند یا آن را با نرم افزار مشابه که کنترل آن را در اختیار دارند جایگزین کنند.

دوم اگر عملکرد مشخصی توسط برخی توسعه دهندگان بازطراحی میشود و مورد قبول کاربران زیادی از پلتفرم است، مدیر پلتفرم باید عملکرد را بدست آورد و جزئی از استاندارد پلتفرم باشد و آن را از طریق API در دسترس تمام توسعه دهندگان بگذارد. این کار باعث شتاب نواوری و بهبود در سرویس ها برای هرکس از پلتفرم استفاده میکند میشود

مشارکت کاربر: سومین نوع بازبودن که مدیران باید کنترل کنند مشارکت کاربران و به طور مشخص باز بودن تولیدکننده است که متیواند به پلتفرم محتوا اضافه کند. زیرا پلتفرم تغییر نقش دارند و مصرف کننده میتواند تولید کننده باشد و برعکس.

هدف پلتفرم در باز کردن پلتفرم برای کاربران تسهیل تولید واحد ارزش و تدارک قوانین به قدری است که محتوا با کیفیت بالا ایجاد شوند و به همین دلیل کیفیت بالا بسیاری از پلتفرم ها باز بودن بدون حد و مرز را نمیپذیرند.

ویکی پدیا ارزوی بازبودن کامل رابرای کاربران داشت، نگهداری از کیفیت محتوا به تنهایی روی دوش کاربران پلتفرم بود که وظیفه نظارت و مانیتور سایت، درست کردن خطاها و چالش های اساسی را داشته باشند. این یک ارمان شهر بود که فرض میشد تمام کاربران قصد و مقصود خوبی دارند، یا حداقل به طور ایده ال فرض میشد تنوع دیدگاهی که گاهی با مغایرت بین انگیزه و رفتارهای کاربران وجود داشت در نهایت یکدیگر را میزان و متناسب کرده و دانش جمعی را نمایش دهند. مثل مفهوم دست نامرئی در کاپیتالیست که بیان میکند منافع بازار از طریق تراکنش های بیشمار مشارکت کنندگان به حداکثر میرسد.

ولی واقعیت نشان داد آزادی تصمیم و دموکراسی وقتی اشتیاق و طرفداری به یک دیدگاه درمیان باشد مانند بازار آزاد میتواند کثیف و غیرواقع باشد. لیست موارد جدال امیز ویکی پدیا بالغ بر 800 مورد را دسته های تاریخ و علم وفلسفه و همه چیز نشان میدهد.

محدود کردن باز بودن از طریق طبقه بندی و دسته بندی و اصلاح و بهبود هنرمندانه: چطور به استاندارهای بالای تولید محتوای خود میرسیم وقتی هرکدام از کاربران برای مقصود خود به ویرایش محتوا دست میزنند مانند ارسال نظرات و بازخورد های نادرست؟

به جامعه و فشار اجتماعی تکیه میکنیم مثلا با ایجاد قوانین به توضیح روش های ثبت محتوا میپردازیم.

هرچند برخی اوقات فشار جامعه و قوانین کافی نیست وقتی کیفیت برخی محتوا و نظرات بر پایه محتوای غیر صادقانه و بی اساس به صورت مکرر ویرایش میشود روش ها و سیستم های دیگری وارد میشوند . که مثلا ابزار های نرم افزاری. یک نرم افزار مخصوص که مقالاتی که توسط کاربر با سابقه غیرقابل اتکا نوشته شده را هایلایت و نمایش میدهد و از ابزارهای تگ استفاده میشود که توجه دیگر ویرایشگران به آن نظرات جلب شود و در صورت نیاز بهبود پیدا کند و اصلاح شود. یا ایجاد پروفایل با نام حقیقی شخص به عنوان مسئول نظرات.

این سیستم های سد کننده داخلی و پیچیده مطمئن میشوند که کیفیت محتوا بالا باشد.

طبقه بندی و اصلاح معمولا به شکل بازرسی و دریافت بازخورد در نقاط حیاتی پلتفرم استفاده میشوند. سیستم بازرسی تصمیم میگیرد چه کسی وارد شود در حالی که دریافت بازخورد مشوق رفتار مناسب از طرف کسانی است که حق وارد شدن را بدست اورده اند. اعتبار کاربر که بر اساس رفتار گذشته کاربر چه داخل و چه خارج پلتفرم شکل گرفته است معمولا عامل کلیدی در طبقه بندی و فرآیند بهبود و اصلاح است. کاربرانی که به صورت مثبت توسط دیگر کاربران ارزیابی شده اند امکان و احتمال بیشتری دارند که از فرایند بازرسی و آزمایش و غربالگیری گذر کنند و بازخورد مناسبتری نسبت به کسانی که اعتبار ضعیفی دارند بدست آورند.

فرایند اصلاح و طبقه بندی میتواند توسط انسان ها در درگاه های ورودی انجام شود. کسانی که شخصا کاربران را بازرسی و غربال و آزمایش میکنند و محتوا را ویرایش میکنند و بازخوردهایی که برای افزایش کیفیت طراحی شده است ارائه میدهند. ولی این روش هزینه بر و زمان بر است. زیرا باید نیروی کار آموزش ببیند و به آن دستمزد پرداخت شود . سیستم بهتر که در طراحی و اجرا سخت تر است، بر روی خود کاربران تکیه دارد تا پلتفرم را اصلاح کنند در کنار استفاده از ابزاهای نرم افزاری که سریعا بازخورد را جمع اوری میکنند و آن را به فرایند های اصلاح اضافه میکنند. مانند قابلیت پرچم زدن محتوای ناشایست و ناخوش آیند مانند نظرات تنفربرانگیز و عکس نامناسب و تهدید به خشونت یا رای دهی به کاربران و رتبه بندی کاربر برای اینکه تولیدکننده و مصرف کننده بتوانند انتخاب کنند با چه کسی تراکنش داشته باشند.

هیچ سیستم بهبود و رتبه بندی و اصلاحی محفوظ از خطا و شکست نیست. وقتی ابزارهای رتبه بندی و طبقه بندی در طرف باز بودن خطا میدهند ، محتوای خطرناک یا توهین آمیز امکان انتشار دارند. وقتی هم ابزارها بسیار محدودکننده باشند، کاربران ارزشمند و محتوای مناسب شاید از مرحله بازرسی خارج شوند یا نسبت به ورود دلسرد شوند.

پلتفرم نیاز دارد مقدار قابل ملاحظه زمان و منابع شامل چشم های انسانی و قضاوت اگاهانه را به صورت مدارم برای نظارت مرزهای باز و بسته بودن سیستم اختصاص دهد و به صورت هنرمندانه این ابزارها را طراحی و اجرا کنند.

در ابتدا پلتفرم ها ترجیح میدهند فعالیت هارا داخل شرکت انجام دهند زیرا شریکی مشتاق به سرمایه گذاری ضروری و لازم در پلتفرم نیست. در این مورد کارمندان هم باید تولید محتوا کنند و هم دسته بندی و اصلاح. به مرور زمان که پلتفرم توسعه پیدا میکند و رشد میکند و توسعه دهندگان هم جذب میشوند، الگوهای باز بودن شاید تغییر کند که به معنی نیاز به تغییر فرآیند های بهبود است.

فرآیند های اصلاح و بهبود همیشه با هدف اطمینان از تولید واحد ارزش و محتوای باکیفیت می باشد.

قوانین و سیاست داخلی: چارچوب و سیاست و خط مشی برای افزایش ارزش و تسهیل رشد

سه اصل قانون گذاری خوب: همیشه برای مشتری که به آنها خدمت میدهید ارزش ایجاد کنید، از قدرت خود برای تغییر قوانین به نفع خود استفاده نکنید، بیشتر از سهم منصفانه از ثروت برندارید.

سیاست مجموعه ای از قوانین است که درباره الف) چه کسی در اکوسیستم مشارکت کند ب)چگونه ارزش را تقسیم کنیم ج) چطور ناسازگاری ها و تضاد ها را حل کنیم

برای مثال نباید تنوع و ازادی انتخاب را از مشتری گرفت و علاقه خود را جلوتر از مشتری قرار دهیم.

چرا قانون گذاری و طرزاداره کردن مهم است؟ هدف یک سیاست گذاری و حکومت خوب تولید ثروت و توزیع عادلانه میان کسانی است که آن را به اکوسیستم اضافه کرده اند و همانطور که دیدیم پلتفرم ها جامعه های ساخته شده از تکنولوژی ارتباطی هستند، مقدار زیادی ثروت بیرون شرکت می سازند و این منابع باید عادلانه و به خوبی مدیریت و طراحی شود. چونکه این شبکه تولید ارزش بیرون از شرکت سریع تر رشد میکند، قانون گذاری بر روی اکوسیستم عاقلانه و باارزش تر از قانون گذاری خودخواهانه است.

در پاسخ سوال چطور ثروت ایجاد کرد و آن را عادلانه توزیع کرد، شواهی زیادی پیشنهاد میدهند که فقط سیاست گذاری و حکومت داری و توانایی اداره کردن به طور حساس مهم ترین عامل در توانایی یک جامعه یا انجمن برای تولید ثروت است ، حتی مهم تر از دارایی های ارزشمند مانند منابع دردسترس. ایجاد قوانین مهم است زیرا بازار بدون قانون نتایج عادلانه و رضایت بخش برای کسانی که مشارکت میکنند ایجاد نمیکند.

خرابی بازار و دلایل آن

در بیشتر مواقع تراکنش موفق است حتی وقتی بازنده و برنده وجود دارد، شکست بازار زمانی است که یک تراکنش خوب ( منصفانه و تقریبا رضایت بخش) به وقوع نمیرسد یا یک تراکنش بد انجام میشود. مثلا اگر محصول مورد نظر را در پلتفرم پیدا نکنیم تراکنش به وقوع نپیوسته ولی اگر واحد ارزش خود را یافتیم و از ما کلاهبرداری یا سو استفاده شد یا گمراه شدیم سپس یک تراکنش بد انجام شده است.

به طور معمول 4 دلیلی برای شکست و خرابی بازار وجود دارد : 1 ) عدم تقارن اطلاعات 2) اثرات جانبی یا پیامد های خارجی 3) قدرت منوپلی 4 ) رسیک و خطر

عدم تقارن اطلاعات زمانی ایجاد میشود که یک طرف تراکنش حقیقت هایی را میداند که دیگر طرف ها نمیدانند و از این دانش برای منفعت شخصی استفاده کند. مثل خرید ملکی که مشکل دریافت کنتور برق دارد و فروشنده ،خریدار را مطلع نمیکند و با همان قیمت قبل پیشنهاد خود را ارائه میکند.

اثرات جانبی یا پیامد های خارجی وقتی هزینه یا منفعت به هرکس که در تراکش شامل نبوده تعلق بگیرد اثرات جانبی رخ داده است. مثلا زمانی که همسایه من در اثر اجاره ملک خود به افرادی که صدای زیادی تولید میکنند ناراحت شده است یا برای او مزاحمت ایجاد شده است این یک تراکنش بد است زیرا به حریم خصوصی و حقوق او تعرض شده است و این نمونه اثرات جانبی منفی است

اثرات جانبی مثبت مقداری مبهم است، مثلا وقتی پلتفرم با مشاهده رفتار یک نفر دیگر که سلایق مسافرت یا خرید ملک مشابه من را دارد ،آن رفتار را تجزیه و تحلیل میکند و بر اساس آن داده ها به من پیشنهاد املاک دقیق تری میدهد. این مورد اثرات جانبی مثبت است زیرا منافعی از تراکنشی که در آن شامل نبوده ام به من رسیده است. اشخاصی که که از اثرات جانبی مثبت منفعت میبینند درباره آن شکایت نمیکنند.

مفهوم نزدیک به اثرات جانبی مثبت سرمایه های اجتماعی یا کالای عمومی است، که ارزش آن به طور کامل توسط سازنده کسب نمیشود و اشخاص معمولا تعداد کمی کالای عمومی و سرمایه اجتماعی درست میکنند مگر سیستم هایی قانونی و سیاستی طراحی شده باشد تا این کالا هارا شناسایی و پاداش بدهند.

قدرت انحصار زمانی اتفاق می افتد که یک عرضه کننده در اکوسیستم آنقدر قدرتمند شود که ازین قدر برای مطالبه قیمت بالاتر یا دیگر انتظارات استفاده کند مثل اقامتگاهی در یک نقطه جغرافی که رقیبی ندارد

ریسک و خطر احتمال اتفاق چیزی غیرمنتظره یا غیرقابل پیش بینی است که یک تراکنش خوب را به تراکنش بد تبدیل کند گفته میشود. بازارهای به خوبی طراحی شده ابزارها و سیستم هایی طراحی میکنند که رسیک را کاهش دهد.

ابزارهای اداره کردن جامعه کاربران پلتفرم: قوانین، عرف و فرهنگ، ساختار، سیستم های کنترل بازار. یک بازار خوب طراحی شده تا ایمنی بازار را به وسیله شفافیت، کیفیت و بیمه افزایش دهد.

برای سیستم های کنترل فرض کنیم رهبران یک اکوسیستم بخصوص میخواهند اثرات مضر دود سیگار را کاهش دهند. ثوانین میتواندد شامل ممنوعیت فروش سیگار یا کشیدن سیگار به طور عمومی باشد. عرف میتواند ( رفتارهای رمز گونه و غیررسمی که توسط فرهنگ شکل گرفته) میتواند بکارگیری فشار اجتماعی یا تبلیغات برای خوار کردن و لکه دار کردن سیگار کشیدن و نمایش آن به عنوان uncoll باشد، ساختار میتواند توسعه فیزیکی باشد که اثرات سیگار را کاهش دهد برای مثال فیلترهای هوا برای تصفیه هوا یا دستگاه های بدون سیگار جایگزین سیگار و مکانیزم های بازار میتواند مالیات محصولات دخانی یا ارائه رایانه به برنامه های ترک سیگار باشد

قوانین: بسیاری از قوانین توسط مجلس ارائه شده است ولی یافتن مقصر و مسئول مشکل و کاری سخت است. مثلا میزبانی که خانه او مورد سواستفاده قرار گرفته است. موارد قانونی معمولا خود پلتفرم را مسئول سو استفاده کاربران نمیداند و مشارکت کننده معمولا مقصر مشکل هستند.

قوانین پلتفرم شامل قوانین صریح می باشد برای مثال شرایط استفاده که توسط وکلا تهیه شده یا قوانین رفتار سهامداران که توسط طراحان پلتفرم نوشته شده است. این قوانین رفتار کل کاربران و اکوسیستم را اداره میکند و معتدل میکند.

قوانین پلتفرم معمولا و باید شفاف باشند مثلا یک لیست صریح از قوانین برای گرفتن امتیاز و حق هایی که آن امتیازهای ایجاد میکند به این شکل است مثلا یک امتیاز حق تولید واحدارزش است، 10 امتیاز حق رای مثبت ایجاد میکند و 30 امتیاز حق رای منفی و یک امتیاز هم از کاربر کسر میشود. مجموعه این قوانین صریح و شفاف مسئله سرمایه اجتماعی و کالای عمومی را در پلتفرم با دادن مشوق هایی برای کاربران برای اشتراک بهترین دیدگاه با هرکس حل میکند.

استثنا قانون های شفاف زمانی اجرا میشود که قوانین شاید رفتار بد کاربر را تسهیل کند. مثلا وقتی کاربر مزاحم در برابر رفتار بد خود به سرعت مجازات میشود ، مزاحم به زودی یاد میگیرد از برخی رفتار ها که این محدودیت را ایجاد میکند اجتناب کند. اگر بجای آن پلتفرم بازخورد خود را با تاخیر ارائه بدهد باعث میشود مزاحم به سختی یادبگیرد چطور گیر افتاده که باعث بازدارنده های قوی تر و ماندگارتر میشود.

درنتیجه بازخورد سریع و باز به رفتار خوب و بازخورد آهسته و مبهم در زمانی که قوانین را برای مجازات رفتار بد تعیین میکنیم، میگذاریم.

به طور شفاف مشخص کردن مرز داشتن و نداشتن یک منفعت برای یک عضو و کسانی که تحت تاثیر این قوانین قرار میگیرند بتواند چند کانال و مسیر برای تحت تاثیر قراردادن فرایندهای تصمیم ساز بیابند.همچنین محدودیت های پلکانی برای کسانی که از قوانین تبعیت نکردند ایجاد شود.

عرف ها : یکی از دارایی های ارزشمند هر پلتفرم و کسب و کاری جامعه و انجمن متعهدی که میتواند داشته باشد است، انجمن های فعال توسط مدیران بامهارت برای توسعه عرف ها، فرهنگ ها که ارزش سازی ماندگار ایجاد میکنند، پرورده میشوند.

مثلا در پلتفرم املاک کسی که واحدارزش با کیفیت میگذاردمیتواند راه خود را برای نظارت کننده و سازمان دهنده باز کند. مجموعه بازخورد های فعالانه و تشویق مدیران پلتفرم باعث ایجاد عرف ها میشود.

این عرف ها شامل بازخورد به محتوای باکیفیت، مشارکت باز و رشد و پیشرفت نقش کاربران به سمت اعتبار بیشتر است و به این شکل سرمایه اجتماعی هم ساخته میشد.

عرف ها رفتار را بازخورد میدهند که به معنی اینکه میتوان آنها را از طریق طراحی رفتار ساخت. طراحی رفتار یک دنباله و زنجیره مکرر و دایره وار از ایجاد انگیزه، عمل و انجام کاری،دریافت پاداش و سرمایه گذاری میباشد.

ایجاد انگیزه یک نشانه از طرف پلتفرمی است مثل یک پیام چه پیامک یا نوتیفیکیشن نرم افزار، این پیام از عضو پلتفرم میخواهد کار و عملی را در پاسخ انجام دهد. بعد از انجام آن عمل در مقابل پلتفرم به کاربر پاداش میدهد که معمولا به مقدار تصادفی و غیرقابل پیش بینی میباشد. بخاطر اینکه پاداش های متغیر شکل دهنده رفتار هستند. در انتها پلتفرم از کاربر میخواهد تا سرمایه گذاری را به شکل زمان، داده یا ارزهای رایج اجتماعی و پول انجام دهد. سرمایه گذاری بستگی به مقدار تعهد کاربر و الگوی رفتاری که مدیران میخواهند مشاهده کنند دارد.

مثلا شخصی برای خرید آپارتمان ارزان در منطقه فرضی جستجو میکند و فعلا واحد ارزش مناسبی پیدا نمیکند. روزی در یک گروه واتس آپ فایلی را مشاهده میکند که شاید مناسب او باشد. این انگیزه است و عمل او در پاسخ کلیک رو لینک زیر عکس است و این عمل تا جای ممکن ساده و آسان و بدون اصطکاک است و باعث میشود شخص قدم بعد را بردارد. در این مورد قدم بعد کلیک روی تصویر و هدایت او به سایت پلتفرم املاک است ، یک پلتفرم برای خرید و فروش و اجاره املاک، که اتفاقا برای شخص کاملا جدید است. اینجا پاداش خود را میگیرد، یک مجموعه فایل املاک اصلاح شده (خود فایل به اضافه فایل های مشابه) تا مشارکت اورا جلب کند و او کنجکاو شود. در انتها پلتفرم از شخص میخواهد با توجه به اینکه به تازگی پاداش گرفته ، یک سرمایه گذاری کوچک انجام دهد. شاید درخواست دعوت دوستان یا بیان علایق خود یا دیگر دارایی مجازی را بسازد یا یک ویژگی جدید پلتفرم را بشناسد. هرکدام ازین اعمال مجموعه از انگیزه های جدید برای باربرا هستند و چرخه تکرار میشود.

طراحی رفتار همواره به نفع کاربر نیست و میتواند جهت فروش یا دستکاری استفاده شود و خود کاربر باید از این طراحی ها آگاه باشد.

به عنوان قانون بهتر است و مناسب تر است مشارکت کاربران را در شکل دادن سیستم هایی که آنها را مدیریت و سیاست گذاری میکند دخیل کرد مثل ارتباط مستقیم با مدیریت یا سامانه ارسال نظرات و پیشنهاد و انتقادات همچنین اعضا به سیستم های ارزان برای شفاف سازی مشاجره ها و مناظره ها دسترسی داشته باشند.

و همینطور که منابع انجمن رشد میکند ، اداره کردن و سیاست گذاری باید به صورت تو در تو ایجاد شود . مثلا مشکلات کوچک بین اعضای کوچک و محلی حل شود و مسائل پیچیده توسط گروه های سازمان یافته رسمی. عرف های ظهور یافته در پلتفرم های موفق معمولا از الگوهای بالا پیروی کرده است.

برای ایجاد قوانین جدید از گروه های تست استفاده شود و اگر نتیجه بخش بود قوانین به صورت کلی ایجاد شوند .

ساختار و معماری: در دنیای پلتفرم ساختار مربوط به کدهای برنامه نویسی است. سیستم های نرم افزاری که به خوبی طراحی شده که رفتار خوب را تشویق و پاداش میدهند به طوری که از یک مورد مشابه بیشتر می سازند.

ساختار هم چنین میتواند از شکست بازار جلوگیری کند یا آن را درست کند. مثلا نمایش و درخواست جزئیات واحد ارزش در زمان ارسال آن.

بازارها : بازارها میتوانند رفتار را از طریق سیستم های طراحی و مشوق های مختلفی اداره کنند. مشوق ها مثل پول و دیگر محرک ها مثل شادی و شهرت و بخت و اقبال و ثروت. در برخی موارد پول کمتر از ارزهای اجتماعی اهمیت دارد.

ایده پشت ارزهای اجتماعی این است که چیزی بده تا چیزی بدست اوری . اگر مثلا در یک فایل به کسی منفعت برسانی، میتوانی از مردم انتظار اشتراک گذاری یا تماس بدست اوری.

ارز اجتماعی توسط ارزش اقتصادی رابطه توسط لایک ها و اشتراک گذاری ها سنجیده میشود همچنین شامل اعتبار شخص برای انجام تراکنش موفق است مثل تعداد فروش های موفق یک مشاور املاک یا تعداد پیشنهاد بازدید دریافت شده توسط یک فایل. این اعتبار همچنین شامل تعداد دنبال کنندگان که یک مشاور املاک یا تعریف های خوبی که دیگران از معلم خود در قسمت آموزش مشاورین کرده اند، میگردد.

طراحی مکانیزم های بازار میتواند مشوق ساخت و اشتراک گذاری درایی های معنوی باشد و ریسک را کاهش دهد. اگر یک توسعه دهنده ایده ارزشمند اختراع کند چه کسی صاحب آن است توسعه دهنده یا پلتفرم؟ سیاست پلتفرم چطور است؟ ایجاد مالکیت به توسعه دهنده باعث مشوق هایی برای تولید ایده میشود. ایجاد مالکیت برای پلتفرم استاندارد سازی و اشتراک و تقویت اکوسیستم را به طور کلی دارد. برای حل این مشکل دو راه حل وجود دارد. یک نقشه راه 18 تا 24 ماه نشان میدهد چه خدمات و سرویس هایی و ابزارهایی شرکت قصد دارد به مشتریان ارائه دهد . این نقشه راه به توسعه دهندگان نشان میدهد چه نوآوری هایی را میتوان برای خود ایجاد کنند همچنین به آنها زمان برای روبرو شدن با رقابت با پلتفرم میدهد .همچنین توسعه یک سیاست منصفانه برای شریک شدن با توسعه دهنده به صورت مالی یا خرید آنها به قیمت منصفانه میتوان این مسئله را حل کند. این روش ها به توسعه دهده تضمین میدهد کار آنها جبران میشود و ریسک همکاری را کاهش میدهد و سرمایه گذاری خارجی در پلتفرم را تشویق میکند.

مسئله ریسک ماندگار و دائمی است. تاریخ نشان داده پلتفرم ها از مسئولیت پذیری و ریسکی که برای مشارکت کنندگان وجود دارد اجتناب میکنند مخصوصا در روزهای اول پلتفرم ولی اجتناب از مسئولیت پذیری باعث کاهش رشد پلتفرم میشود. با کمک شرکت های بیمه باید برای محافظت از میزبان و مهمان در پلتفرم اقامتگاهی بیمه نامه ای را توسعه داد که باعث رشد پلتفرم گردد.

بجای اجتناب از ریسک ، پلتفرم بایستی با استفاده از مکانیزم های بازار، ریسک را تقسیم کند و تولید ارزش را افزایش دهد، مثل ابزار بیمه. اداره و سیاست گذاری خوب به معنی راهی برای سلامتی کل اعضای پلتفرم است. قانون کلی اینه فروشنده جایی میرود که مصرف کننده باشد

اصول خود حکومت داری و سیاست گذاری هوشمند

پادشاه ها دوست دارند قانون گذاری کنند ولی دوست ندارند از آن تبعیت کنند. ولی نتیجه و ارزش آفرینی زمانی که قوانین هوشمندانه ادره کردن به خود پلتفرم اعمال میشود، همانگونه که به شرکا و مشارکت کنندگان اعمال میشود بهبود میابد.

اولین اصل شفافیت داخلی است و دومین اصل مشارکت کردن همه اعضا است. اصل شفافیت: در تمام سازمان ها یک کشش برای قسمت ها و دپارتمان ها برای سیلو شدن و جدا شدن و جزیره شدن هست تا نظرات و زبان و سیستم ها و فرایندهای خود را توسعه دهند که برای خارج آنها درک آنها سخت است حتی برای دپارتمان های دیگر همان سازمان. این مسئله حل مسائل سخت و بزرگ مقیاس را به شدت سخت میکند زیرا هر قسمت زبان و ابزارهای خود را دارد. برای کاربران پلتفرم و توسعه دهنده هم سخت است تا با تیم مدیریت به صورت کارا همکاری کند

برای جلوگیری ازین عدم عملکردها و ناهماهنگی ها مدیریان پلتفرم باید تلاش کنند بر تمام واحد های کسب و کار یک منظره یکدست و شفاف در طول کل پلتفرم بدهند . این نوع شفافیت ، مداومت و پایداری را بیشتر میکند و به دیگران کمک میکند از منابع کلیدی استفاده کنند و ان را توسعه دهند و رشد را مقیاس پذیر کنند.

مثلا از تمام کارمندان میخواهیم از طریق رابط سرویس با هم در ارتباط باشند. رابط سرویس ابزارهایی برای ارتباط با داده است که شفاف و قابل فهم و برای همه مفید است چه اعضای داخل سازمان، چه کاربران و شرکای خارجی پلتفرم. به این منظور هر قسمت با هرکس که سرو کار دارد که شامل همکاران در قسمت های مختلف و دیگر سازمان میشود به عنوان مشتری با حقوق مشروع و نیازهای اطلاعاتی مهم که مسئولیت آن را دارند، برخورد کنند. هر گروه و قسمت داده ها و عملکردها را از طریق رابط های خدماتی ارائه میکند. تیم ها و قسمت ها باید از طریق این رابط ها با هم در ارتباط باشند. هیچ شکل دیگری از ارتباط داخلی مجاز نیست، نه لینک مستقیم ، نه مطالعه مستقیم داده های تیم دیگر، نه مدل اشتراکی حافظه، نه پشت پرده و هر شکل دیگر. تنها راه از طریق رابط های سرویس است که از طریق شبکه فراخوانی میشود. مهم نیست از چه تکنولوژی باشد مثل http یا پروتکل های اختصاصی. همچنین تمام رابط های خدماتی بدون استثنا باید قابلیت خارجی سازی شدن داشته باشند و باید این رابط ها برای توسعه دهندگان بیرون سازمان نیز قابل دسترس داشته باشد بدون هیچ استثنایی.

مشارکت کردن : برای پلتفرم حیاتی است که به شرکا و سهامداران خارجی صدا و اراده در فرایند های تصمیم گیری داخلی به همان اندازه سهام داران داخلی بدهد. در غیر این صورت تصمیم ها ناچارا به نفع خود پلتفرم خواهد بود که در نهایت باعث جدایی شرکای خارجی و ترک کردن پلتفرم میشوند.

حق اظهار نظر دادن به شرکا یک استراتژی عالی برای اداره پلتفرم است. تنها قوانین و حکومت کردن منصفانه ایجاد ثروت میکند

به مشتری یک صدا در تصمیم گیری های کلیدی دهیم و یک واحد مجزای جدید برای حل مشکلات بزرگ احتمالی بین توسعه دهنده و کاربران یا توسعه دهنده و پلتفرم ایجاد کنیم. برای ایجاد اعتماد ارتباط ها و استاندارهای باز، باز بماند. با مالکیت های معنوی منصفانه برخورد کنیم چه برای پلتفرم چه شرکا. یک نقشه راه تهیه کنیم. حق خود برای ورود به بازارها به صورت استراتژیک را حفظ کنیم ولی همه را ناگهان شکه و غافل گیر نکنیم و قول ندهیم پلتفرم را تغییر نمیدهیم قول دهیم قبل از آن اطلاع رسانی کنیم. ظاهر پلتفرم را تغییر دهیم نه بازیگران آن را.

انصاف در تولید ثروت به دو روش به ما منفعت میرساند: اول اگر با مردم منصفانه برخورد کنید انها احتمال بیشتری دارند ایده های خود را بیان کنند و به اشتراک بگذارند و تعداد ایده های زیاد باعث ایجاد فرصت ادغام و تطابق آنها و ساخت نوآوری های جدید میشود. و حکومت داری و قانون گذاری و اداره کردن منصفانه به سمت مشارکت بیشتر مردم در بازار میرود به طوری که منابع و ابزار خود را عاقلانه تر و سودمندانه اختصاص می دهند.

حکومت داری و اداره کردن و قانون گذاری همواره ناکامل است، هرطور باشد شرکا اشکال جدیدی برای منافع خصوص و شخصی می یابند. همیشه عدم تقارن اطلاعات و عوامل خارجی و اثرات جانبی وجود دارند. در حقیقت اگر حکومت داری به شرکا اجازه نوآوری دهد سپس همانطور که انها منابع جدید ارزش ایجاد میکنند به طور همزمان چالش های جدیدی برای کنترل آن ارزش نیز می سازند. وقتی این تعارض ها ایجاد شد، حکومت و سیاست گذاری و قانون گذاری باید به نفع بزرگترین منابع ارزش جدید یا به سمتی که بازار میرود برود.

طراحی برای خود طراحی: یعنی اعضای پلتفرم را تشویق کنیم به صورت ازادانه و بدون ترس برای بروزرسانی قوانین همکاری و اقدام کنند. حکومت داری نباید ایستا باشد و زمانی که رفتار جدید توسط کاربران یا تعارض های غیر قابل پیش بینی بین آنها یا تخطی و تجاوز توسط رقیبان جدید دیده شد، این اطلاعات باید سریع بین سازمان پخش شود و مکالمات نوآورانه درباره اینکه سیستم سیاست گذاری و اداره کردن چطور در پاسخ به این مسائل تغییر کند واکنش یا تغییر شکل دهد.

قوانین و سیاست گذاری ضروری است زیرا بازارهای آزاد امکان خطا دارند و این قوانین تلاش دارند از خرابی بازار جلوگیری کنند. هر کدام از ابزار سیاست گذاری و اداره کردن برای تشویق کاربران و مشارکت کننده ها برای مشارکت در رفتار مثبت و تشویق و پاداش دادن تراکنش های خوب است همچنان که آنها را از تراکنش های بد دلسرد میکند.

معیارها و شاخص ها: چطور مدیران میتوانند چیزهایی که واقعا اهمیت دارند را اندازه گیری کنند. رهبران همواره به معیارهای کلیدی برای راهنمایی نیاز دارند و این مسئله همواره در طول تاریخ وجود داشته، مثلا در جنگ ها تعداد سرباز و حیوانات و اندازه غذا برای سربازان و غذا برای حیوانات و چوب برای گرما و آشپزی معیارهای اصلی بوده.این چند شاخص بسیاری از تصمیم های استراتژیک را در جنگ ها را تعیین میکرد. کسب و کارهای سنتی هم که زنجیره تامین خطی داشتند موفقیت خود را با کار کردن حول شاخص های محدودی بدست می اوردند. مثلا در کارخانه های تولیدی ماشین ظرفشویی یا اتوموبیل که قطعات مختلف را میگیرند و روی هم سوار میکنند و محصول نهایی را توسط کانال های بازریابی و فروش به دست مشتری می رسانند شاید روند کار پیچیده باشد ولی تا آنجایی که سود و درآمد از هزینه های آن پیشی نگیرد و منفعت بدست امده ریسک و هزینه های توسعه اینده را پوشش دهد همه چیز عالی است.

چالش های شاخص های پلتفرم :

داشتن ثبت نام و عضویت با نام شخص و شماره تماس، موفقیت کسب و کار را تضمین نمیکند، آنچه مهم است فعالیت ها است، تعداد تراکنش های راضی کننده که کاربران تجربه میکنند.

در پلتفرم ها، شاخص های سنتی در کسب و کار پلتفرم کارایی ندارد زیرا ارزش توسط اثر شبکه ساخته میشود و مدیران پلتفرم باید روی اثر شبکه مثبت و فعالیت هایی که آن را زیادتر میکند تمرکز کنند. به بیان دیگر شاخص های پلتفرم باید نرخ تراکنش های موفق و عوامل که به آن مربوط است را اندازه گیری کنند. پلتفرم ها برای تسهیل سازی تراکنش های مثبت بین تولید کننده و مصرف کننده ارزش وجود دارند. هرچه تعداد تراکنش های مثبت بیشتر باشد، کاربران بیشتری به سمت پلتفرم می آیند و احتمال تراکنش های متنوع بیشتر میشود. بنابراین مهم ترین شاخص ها آنهایی هستند که کیفیت تراکنش های مثبت و تکرارشونده و ماندگار را می سنجند.

مدیران پلتفرم نگران تولید و اشتراک گذاری و تحویل واحد ارزش از طریق اکو سیستم هستند. کارایی فرآیندها و بهبود سیستم ها برای پلتفرم و تمرکز بر تسهیل تراکنش های موفق بین کاربران پلتفرم مهم هستند. تمرکز مدیران باید به تولید ارزش برای تمامی کاربران باشد تا انجمن های پلتفرم تقویت شوند و سلامت طولانی مدت لکوسیستم تضمین شود و فعال بماند درنتیجه رشد اثر شبکه مثبت تقویت شود.

طراحی شاخص ها با توجه به چرخه زندگی مدل کسب و کار پلتفرم

در فاز استارت آپ شاخص های ساده حول سوالاتی درباره طراحی و شروع پلتفرم که شامل طراحی تراکنش هسته ای، ابزارهای کارا برای جذب کاربران و تسهیل تراکنش و تطابق مصرف کننده و تولید کننده، ساخت سیستم های کارا برای اصلاح و طبقه بندی و بهبود سیستم و تصمیم هایی درباره اینکه چطور پلتفرم بار مشارکت کنندگان متفاوت باز باشد، مهم است

به طور مشخص در فاز استارت آپ رشد مهم ترین دارایی خود را باید دنبال کنیم که عبارت است از تولید کننده و مصرف کننده فعال که در حجم زیادی از تراکنش های موفق مشارکت دارند. این کاربران و تراکنش های که در آنها شامل میشوند کلید تولید اثرات شبکه مثبت است که در نهایت پلتفرم را موفق میکند.

زمانی که پلتفرم به حجم بحرانی رسید و کاربران ارزش مشخصی از پلتفرم بدست آوردند، تمرکز شاخص ها باید به سمت نگهداری مشتری و تبدیل کاربران فعال به مشتریانی که پول پرداخت میکنند برود. در این فاز پولی سازی مسئله حیاتی و مهم است و باید شاخص هایی برای سوالاتی مانند اینکه کدام گروه کاربران از فعالیت های پلتفرم ارزش بیشتری بدست می آورند؟ کدام گروه نیاز به یارانه دارند تا به فعالیت خود ادامه دهند؟ چه قسمت از ارزش کل ایجاد شده درون پلتفرم و چه قسمتی بیرون آن است؟ چه مقدار ارزش توسط مثلا بهبود و اصلاح و طبقه بندی داده ها ایجاد میشود؟ کدام گروه در بیرون پلتفرم با دسترسی به کاربران درون پلتفرم ارزش می یابند؟ پلتفرم چطور میتواند سهم منصفانه از ارزش تولید شده را بدون اسیب به رشد ادامه دار اثر شبکه کسب کند؟ طراحی شوند.

در انتها وقتی پلتفرم بالغ شد و توانست خود را با مدل کسب و کاری که توسعه یافته زنده نگه دارد، چالش نگهداری کاربران و رشد نوآوری در پلتفرم موردتوجه است. این بهترین راه برای نگه داری و بهبود ارزش جایگاه مدل کسب و کار نسبت به پلتفرم های رقیب است. درجه ای که هم تولید کننده و هم مصرف کننده به صورت مکرر مشارکت داشته باشند و مشارکت خود را در طول زمان افزایش دهند مهم است که اندازه گیری و دنبال شود.

دیگر نگرانی ها درباره رقابت شامل تلاش پلتفرم های رقیب برای جذب کاربران و کاهش برتری های رقابتی ما و هم چنین احتمال اینکه توسعه دهندگان بیرونی پلتفرم خود را بسازند و کاربران را جذب کنند، میباشد. این هم نیاز به توسعه معیارها و شاخص های دارد که رهبران پلتفرم از اینگونه تهدیدها زودتر آگاه شوند تا به موقع پاسخ دهند.

فاز اول : استارت آپ

در شرکت های استارت آپ چه مدل کسب و کار پلتفرم چه مدل کسب و کار خطی یا سنتی منابع معمولا محدود است. پول و زمان و استعداد گران بها است، افراد خود را درگیر انجام چندین کار می بینند که حتی برخی از آن کارها از حوزه آنها دورتر است. در فضای استارت آپ شرایط عدم قطعیت وجود دارد و آینده غیر قابل پیش بینی است. بنابراین کدام شاخص های در فاز استارت آپ ارزشمند تر میباشد؟ مدیران باید روی تراکنش مرکزی و هسته ای و منافعی که برای تولید کننده و مصرف کننده پلتفرم دارد تمرکز داشته باشند. سه معیار در این فاز وجود دارد: سیالیت ( گردش پذیری مثل مایعات) ، کیفیت تطابق و اعتماد

سیالیت: سیالیت وضعیتی است که با حداقل تعداد تولید کننده و مصرف کننده درصد تراکنش موفق بالا باشد. وقتی سیالیت بدست آمد، نرخ تراکنش نا موفق کم میشود و قصد کاربران برای تبادل و تراکنش به طور مداوم رضایت بخش تر میشود. رسیدن به سیالیت اولین مرحله مهم چرخه زندگی پلتفرم است مانند فعالیت در محدوده جغرافی یا دسته بندی خاص

یک راه اندازه گیری سیالیت در یک بازه زمانی مشخص درصد کل واحدهای ارزشی است که به تراکنش موفق رسیده اند. تراکنش و زمان مشخص بستگی به بازاردارد. در پلتفرم های املاک یک تراکنش موفق میتواند دریافت شماره تماس مالک یا انجام قرارداد فروش باشد و در پلتفرم اقامتگاهی تراکنش موفق رزرو آن اقامتگاه و پرداخت مبلغ و اعلام رضایت طرفین از تراکنش بین خود می تواند باشد یا در قسمت آموزش مشاورین املاک میتواند تعداد ثبت نام ها برای دریافت درس ها باشد. هرکدام ازین تراکنش ها میتواند حاکی از مشارکت و نشان دهنده زمانی باشد که کاربر واحد ارزش را شناخته و استفاده کرده است و از آن لذت برده است.

در طرف دیگر باید به عدم سیالیت هم توجه کرد . این شرایطی است که تراکنش های مناسب ممکن نیست برای مثال وقتی کاربر نرم افزار را باز میکند و متوجه میشود ملکی در محدوده جستجو در درسترس نیست. این واقعیت عدم سیالیت، کاربر را از مشارکت دلسرد میکند بنابراین باید حداقل نگه داشته شود.

توجه شود که تعهد کاربر و استفاده فعال از پلتفرم شاخص های حیاتی هستند نه تعداد ثبت نام. همچنین معنادارترین شاخص ها نسبی هستند . یک شاخص نسبی مثل نرخ و نسبت است که با تقسیم یک عدد بر عدد دیگر بدست می آیند. مثل نسبت کاربران فعال که با تقسیم کاربران فعال به کل کاربران بدست می آید یا نرخ رشد کاربران فعال که با تقسیم تعداد کاربران فعال جدید در یک ماه یا یک هفته گذشته به کل کاربران بدست می آید.

کیفیت تطابق: دسته دوم و مهم شاخص ها برای پلتفرم ها در فاز استارت آپ اندازه گیری کیفیت تطابق است، که به دقت الگوریتم های جستجو میگویند و شامل درک بصری و شهودی و درک ابزارهای ناوبری است که به کاربران در زمان جستججو بین کاربران برای پیدا کردن کسی که میتواند با او تراکنش انجام دهد، گفته میشود. کیفیت تطابق برای تحویل واحد ارزش و رشد و موفقیت پلتفرم حیاتی است و از طریق عالی بودن سیستم های اصلاح و بهبود سرویس ها و کالا بدست می آیند.

کاربران میخواهند به سرعت هرچه بیشتر ، آنچه دنبال آن هستند پیدا کنند. دقت در تطابق باعث کاهش هزینه جستجو که شامل زمان و انرژی و تلاش و دیگر منابع کاربران برای یافتن تطابق هایی که میخواهند میشوند . بنابراین اگر پلتفرم کاری عالی در تطابق سریع و دقیق کاربران و واحدهای ارزش انجام دهد، کاربرها احتمال دارد مشارکت کنندگان فعال و کاربران طولانی مدت پلتفرم شوند. یکی از شاخص برای اندازه گیری نرخ تبدیل فروش است که میتواند به عنوان درصد جستجوهایی که به تراکنش منتهی میشوند بیان شود. مشخصا مقدار این شاخص هرچه بیشتر بهتر است ولی آستانه کیفیت تطابق خوب و بد کجاست؟

مرتبط کردن درصد تراکنش برای برای گروه های خاصی از گاربران با فعالیت ان کاربران در یک بازه یک یا سه ماهه. برای مثال درصد تراکنش 40 درصد میتواند نقطه منفصل برای کابران پلتفرم باشد ، بعنی کاربرانی که درصد بیشتر از 40 درصد را در هفته اول تجربه کرده اند ، احتمال اینکه کاربر فعال برای سه ماه آینده بمانند وجود دارد و هرکس کمتر ازین مقدار را تجربه کرده از مشارکت در سایت دست گشیده است. شاخص دیگر درصد تراکنش روزانه است که روند آن در طول زمان را مشوید مشاهده کمرد و بهبود هایی برای سیتم تطابق پلتفرم توسعه داد و تست کرد و با ارزیابی به وسیاهخ ان شاخص را سنجید

سومین دسته شاخص های اعتماد است. اعتماد به درجه ای می گویند که کاربران پلتفرم با ریک ناشی از انجام تراکنش در پلتفرم احساس راحتی می کنند. این از طریق طبقه بندی و بهبود مشارکت در پلتفرم ایجاد میشود

ساخت اعتماد مرکز مارکت پلیس است. مخصوصا انهایی که تراکنش های آنها همراه مقدار از رسیک است. در فضای مجازی درک و مشاهده ریسک مشخص تر است.

یک پلتفرم خوب =یاده شده آن است که مشارکت کنندگاتنم در دوطرف بخ خوبی طبقه بندی اطلاح شوند به طوری که کاربران با ریسک تراکنش که در ان شرکت میکنند راحتر باشند . مثل Airbnb که به میزبان و مهمان ها اجازه میدهد نظر یکدیگر را بدهند و به ضاافه عکاس هایی دارد که دقت اطلاعات گفته شده میزبان را تایید میکنند . این شاصخهای قلب پلتفرم است و نقش اساسی در توانایی ایجاد اثرات شبکه مثبت ایجاد میکند.و

برخی از شاخصی ها باری برخی پلتفرم ها یم شخص ارزمندتر است مثل فعالتی و دخالت کاربران در تراکنش هاف زمان بین تراکنش ها ، درصد کاربران فعال که شاخصی از تعهد کاربر به پلتفرم است.

شاید اندازه تعداد تراکنش ها هم اندازه گیری کنیم. مثل fiverr از انجا که برای هر تراکنس قیمت ثابتی دارد این تعداد تراکنش ها به دقت میزان جریان فعالیت در سایت را مسنجند. دیگر پلتفرم ها از شاخص های دیگری استفاده میکنند مثلا Airbnb از تعداد شب های اجازه شده اتاق میزبان برای تشخصی تولید واحد ارزش استفاده میکند. یا مثلا upwork حجم تراکنش ها را با میزان ساعت انجام کار فریلنرسی مسنجد . یا مثلا clarity مدت زمان مکالمه بین شاوران و درخواست کننده را مسنجد.

پلتفرمی که سود آن بر اساس سهمی از ارزش هر تراکنش محاسبه میشود شاید شاخص های اندازه گیری حجم تراکنش را انتخاب کند

پلتفرم ها بر پایه تولید محتوا درصد لیست هایی که توسط مصرف کننده استفاده شده یا درصد از لیست که حداثل باخورد مثبتی مثل لایک و اشتارک گذاری و کامنت دریافت کرده است. این شاخص ها روی کیفیت تراکنش تمرکز دارند و مهارت اصلاح و طبقه بندی و بهبود مصرف کننده را نشان میدهند.

برخی پلتفرم روی دسترسی بازر تمرکز دارند که به توانایی و کارایی که کاربران میتواندد به پلتفرم ملحق شوند و یکدیگر را پیدا کنند و مرتبط شوند فارغ از اینکه تراکنش انجام شده یا خیر می باشد.

برخی مشارکت تولید کننده را مسنجند که شامل نرخ عضویت تولید کننده در پلتفرم و رشد این این نرخ در گذر زمان می باشد. مثل سایت های دوستیابی که درباره خانم هایی که عضو شده اند سخن میگوید. یا مثلا openTable رزرو رستوران ها را دنبال میکند. این شاخهص ها تعداد تراکنش های تکمیل شده را نمایش نمیدهند ولی میتوان به عوان نماینده درباره ارزش تولید شده باشند.

فاز دوم : شاخص های در فاز رشد . زمانی که پلتفرم به حجم بحرانی رسید ، مشکلات جدیدی پدیرار میشوند و باید مدیران از رشد دوطرف بازار مطمئن شوند که به اندازه و متناسب باشد. مثل شاخص نسبت تولید کننده به مصرف کننده یا تغییر در شاخص و تعریف کاربران فعال مثلا کاربران و تعداد و نرخ فراوانی تراکنش ها تغییر میکند.

در سمت تولید کننده پلتفرم باید به فراوانی مشارکت تولید کننده، تعدا دلیست هایی که درست میکند و نتایجی که بدست می آید تمرکز کنند و نظارت و توجه کنند. همچنین باید بر شیکست هایی تراکنش مثلا در موارد ی که فرآیند فروش آغاز شده ولی به دلایلی تراکنش منصرف شده اند دقت شود

یا کلاهخبرداری تولیدکننده برای مثال زمانی که تولید کننده توضیحات دقیق و کامل نمینویسد یا محصول در زمان مشخص تحویل اتافاق نمی افتد. بنابراین ازمانیش شخصیت کاربران و تراکنش هایی که به کلاهبرداری تولید کننده منجز میشود شاید باعث ایجاد مدل های دفاعی و پیش بینی برای جلوگیری از کلا هبرداری تولید کننده شود.

شاخص های تعداد تولید کنندگان که به صورت مکرر تولید میکنند و تراکنش هایی انجام میدهند بدون اینکمه هزینه اضافی به پلتفرم اضافه کند مثل مشترکان مجلات یا ارائه دهندگان سرویس تلفنی که برای انها مصرف کننده تکرارشونده ارزشمتد است.

در سمت مصرف کننده پلتفرم باید فراوانی مصرف، فراوانی جستجو، نرخ تبدیل به فروش (درصدی که از کلیک کاربر تا تکمیل تراکنش طول میکشد ) را اندازه گیری کند

پلتفرم های موفق برنامه هاییی برای تشویق وفاداری ارزشمندان ترین کاربران فعال خود دارند . این شاخص ها برای ساخت فعالیت های افزایش فعالیت نیز میتوان استفاده کرد مثلا دعوت دوباره به شبکه اجتماعلی یا جلو توجه یا نوتیفیکیشن برای کاربرانی که سافه فعالیت ارزش آفرین داشته اند ولی الان فعالیت انها کمتر شده است.

یک شاخص که از فاز استارت آپ هنور بسیار مرتبط است نرخ تبدیل تراکنش است یعنی درصد جستجو ها یا عبارات جستجو که به تراکنش میرسند. توجه به نرخ تبدیل فروش میتواند استراتژی کسب و کار را برای ادامه رشد تعریف کند مثل Airbnb که متوجه شد آگاهی با عکس با کیفیت بازخورد بهتری دارد و بیشتر به تراکنش تبدیل میشود و از عکاس برای خدمات عکس برداری استفاده کرد. همچنین متوجه شد بهترین منبع میزبان ها همان مهمان ها هستند به همرین ترتیب الان به سختی روی تبدیل مصرف کننده به تولید کننده تمرکز دارد که در این مورد نرخ تبدیل نقش (sideswiching) شاخص مهمی است . و شاخص های جدید بر اساس اهداف و علایق و کاراکتر کاربران توسط مدیران پلتفرم ساخته میشوند.

شاخص در فاز بلوغ : در فاز بلوغ اندازه گیری نواوری و شاخص ها باید بهم نزدیک باشد . شاخص ها باید شرککت های بالغ در حوزه فناوری اطلاعات سه پیش شرط داشته باشند اول باید نو آوری را راه نمایی کنند و پیش ببرند دوم مثدار نرخ بیشتری سیگنال به نویز داشته باشد و سوم تخصیص منابع را تسهیل کند

اول نقش شاخص ها در راه نمایی نواوری را بررسی میکنیم. برای اینکه بک پلتفرم فعال بماند باید با نیاز کاربران تغییر کند و با محیط رقابتی و رگولاتوری ها تطبیق پیدا کند. یک راه برای شناسایی تطبیق های لازم بررسی افزونه ها برای پلتفرم است. این نوآوری ها شاید نمایانگر عملکردهای جاافتاده از تراکنش اصلی باشد . مثلا یک عملکرد را تعداد زیادی از توسعه دهندگان فراهم کردند زمان ان رسیده آن را در دوره بعد وارد پلتفرم کرد و اضافه کرد

و اگر افزونه مقدار زیادی ارزش را جذب میکرد، باید عملکرد را به سیستم اضافه کرد مثل نقشه اپل و گوگل

المان ها اجزای طراحی هوشمندانه شاخص ها : پنل و داشبورد برای شاخص ها طراحی شده امکان دارد بسیار پیچیده باشد ولی سادگی باید به عنوان اصل در توسعه شاخص ها در نظر گرفته شود

شاخص های پیچیده مدیریت را کمتر کارا میکند زیرا نویز و حواس پرتی ایجاد میکند و آنالیزهای گاه به گاه را کمتر می کند و حواس را از مهمترین نقاط داده پرت میکند

در روزهای اولیه پلتفرم مهمترین مسئله داشتن مشتری هایی است که محصول شما را دوست دارند و از آن استفاده میکنند. یک یا دوشاخص برای اندازه گیری آن بسازید. شاخص هایی بجای تعداد ثبت نام که سیالیتی را مشخص میکنند و نه تعداد تراکنش ها را به درد نمیخورند .و شاخص های ارزشمند تست 3A را با موفقیت انجام میدهند که شامل قایل اجرا و انجام و عمل (actionable) و دردسترس بودن (accessable) و قابل حسابرسی )auditable) میشوند. آنها باید قابل انجام و عملیاتی باشند که برای تصمیم های مدیریتی و استراتژیک راه نمای خوبی باشند و باری کسانی که داده ها را جمع آوری و استفاده می کنند در دسترس باشند و قابل حسابرسی باشند یعنی واقعی و بامعنی باشند و بر اساس داده های تمیز و دقیق و به خوبی تعریف شده واقعیت کسب و کار را نمایش دهند.

در انتها مهم ترین شاخص ساده هم است » تعداد مشتری های خوشحال در هر طرف شبکه که به صورت مکرر و به صورت افزایشی در تراکنش های ارزش آفرین مثبت شرکت و مشارکت میکنند . سوال اصلی این است، آیا مردم در اکوسیستم اینقدر خوشحال هستند که به صورت فعال در آن مشارکت خود را ادامه دهند؟ داشبورد باید طوری طراحی شود که با سوال آخر به دقت به صورت کلی پاسخ دهد.

شاخص های پلتفرم در آخر باید نرخ تراکنش های موفق را اندازه گیری کنند. تراکنش های مثبت نیروی اصلی اثر شبکه هستند .

شاخص های دوره استارت اپ باید قدرت شاخص هایی مثل سیالیت و تطابق و اعتماد را بسنجند . در فاز رشد شاخص ها باید متمرکز برای رشد و بهبود تولید و ارزش اثر دارد باشد. مثل نسبت دو طرف بازار به یکدیگر ، ارزش طولانی مدت مصرف کننده و تولید کننده یا نرخ تبدیل رشد، در فاز بلوغ تمرکز شاخص ها بر روی شناسایی نوآوری با شناسایی عملکرد هایی است که برای کاربران با ارزش است . هم چنین شاخص هایی که تهدید استراتژیک از طرف رقیبان که پلتفرم نیاز به پاسخ به آن را دارد ف شامل می شود.

راهبر یا استراتژی پلتفرم ها چطور رقابت میکنند؟

طبیعت رقابت در دنیای امروز تغییر کرده است، مثلا علی بابا در چین به طور کلی لایه میانی خورده فروشی را فشرده و متراکم کرده است. نتیجه نیز داد وستد بین مرزی و تقریبا بدون اصطلاک است که هزاران فروشنده را با میلیون ها مشتری متصل کرده است.

پیشرفت های تکنولوژیکی دوره زمان کوتاهتری روی هر چیزی گگذاشته است. ارتباط توسط اینترنت به شرکت ها اجازه میدهد مرزهای جفرافی و صنعتی را بازتعریف کند طوری که شرکت های انحصار چند جانبه کند و بزرگ زیر حمله شرکت های چابک و فرزش با ابزارها و تکنولوژی های جدید قرار گرفته اند

امروزه برای رقابت با شرکت های دسته اول مثل global 500 یک شرکت استارت آپ میتواند منابع تولیدی خود را از شرکت های تولیدی دور دنیا تهیه کند ، فضای ابری و محاسبه ای از ازائه دهندگان سرویس ، بازاریابی و خدمات توزیع را از شرکت های واسطه و نیروی کار حرفه ای را در شبکه های فری لنسر ( کارمند و روزنامه نگار مستقل) تهیه کند ، تماما با کمترین و حداثل هرینه در دنیای فوق رقابتی امروز که توسط تکنولوژی ممکن شده است، مالکیت ساختار بودن مزیت دفاعی حساب نمیشود . به جای آن انعطاف لبه رقابتی مورد نیاز را فراهم میکند، رقابت همیشگی است و مزیت ناپایدار است.

در دنیای که دستیابی به مزیت های پایدا یک نوع تهم است ، روابط شرکت با مشتری ها تنها منبع ماندگار ارزش است.

در رقابت پلتفرم معمولا کیک رقابت توسعه پیدا میکند مثل نوآوری ی های امازون در self-publish یا یک کیک جدید ساخته میشود که بازارها و منابع عرضه دیگر را شامل میشود مثل کاری که Airbnb در کنار صنعت هتلداری انجام داد

مدیریت اثرات شبکه شکل بازارها را تغییر داده است

کسب و کار پلتفرم مدل خارج به داخل شده است یعنی تاثیر مدیریت از داخل به سمت مرز های خارج رقته است . بنابراین شرکت ها نیاز نیست هر فرصت تازه ای را خودشان مصادره کنند و بدست بیاورند بجای ان میتواندد دنبال بهترین فرصت ها باشند در حالی که به شرکای اکوسیستم کمک میکنند آنها فرصت دیگران را بدست بیاورند و با تمام همکاران و شرکا ارزشی که همه بدست آورده اند را به اشتراک بگذارند.

در دنیای پلتفرم رقابت در سه سطح قابل انجام است، پلتفرم با پلتفرم، پلتفرم با شرکا و شرکا با شرکا

در اولین سطح یک پلتفرم با دیگری رقابت میکند مثل رقابت پلی استیشین و ایکس باکس از ماکروسافت . مزیت استراتژیک به جذابیت یک محصول یا خدمات به خصوص نیست بلکه به قدرت کل اکوسیستم است. مثل psp و آیفون که ارزش سهام سونی بعد از psp ده درصد بیشتر شد ولی به صورت کلی سهام اپل سهام با ارزش تری دارد بخاطر اکوسیستم قوی تر.

در دومین سطح پلتفرم با شرکای خود رقابت میکند مثل زمانی که ماکروسافت نوآوری شرکای خود مثل مرورگر را به ویندوز اضافه کرد یا وقتی آمازون برخی کالا ها را در رقابت با فروشندگان پلتفرم میفروشد. این حرکت خطر ناکی است که میتواند در کوتاه مدت پلتفرم را قوی کند ولی در طولانی مدت باعث ضعیف شدن شرکا میشود

در سطح سوم شرکا با شرکا برای بدست اردن یک جایگاه خاص یکسان رقابت میکنند مثل دو توسعه دهنده یک کنسول بازی برای بدست آوردن همان مصرف ککندگان. استراتژی پلتفرم باید تشویق کند و جشن بگیرد و چاپلوسی کند و جلب لطف کند تا شرکا در نقش های متفاوتی از تولید کننده تا مصرف کننده تا توسعه دهنده در پلتفرم بازی کنند.

مدل استراتژی مبتنی بر منابع تاکید میکند منابع بی مانند را در منترل بگیریم ولی در دنیای پلتفرم منابع بی مانند از دارایی های فیزیکی به سمت دسترسی به شبکه های تولید کننده – مصرف کننده و تراکنش های نتیجه بخش آنها تغییر کرده است. در واقع برای پلتفرم بهتر است منابع فیزیکی را مالکیت نداشته باشد تا سریع تر رشد کند مثل Airbnb که منابعی که پلتفرم میتواند دسترسی داشته باشد قابلیت رشد سریع تری نسبت به مالکیت آنها توسط خود پلتفرم است.

روش رقابت پلتفرم ها (1) جلوگیری از چند خانه با محدود کردن دسترسی پلتفرم. در مدل 5 عاملی پورتر کنترل منابع بی مانند به استراتژی کسب و کار شکل میداد در دنیای پلتفرم فاکتورهای جدید رقابتی پیش آمده است. این قاکتورها کمک میکند مشخص شود چه کسی در اکوسیستم پلتفرم مشرکت میکند، ارزشی که کمک میکند بسازد چیست، چه کسی این ارزش را کنترل میکند و در نهایت اندازه بازار چقدر است. این فامکتور ها نقطه تمرکز برخی از استراتژی های رقابتی جدید شده اند. یکی ازین است استراتژی ها محدودیت دسترسی به پلتفرم است تا بتوان سهم بیشتری از ارزش ساخته شده در پلتفرم را گرفت و کنترل کرد. البته دسترسی به منابع بی مانند در پلتفرم به شکل تلاش برای دسترسی انحصاری به دارایی های ضروری تعریف میشود

این کار با توسعه قوانین ، ابزارها و استاندارهای و دلسرد کردن از چند خانه انجام میوشد . چند خانه زمانی اتفاق می افتد که کاربران برای انواع مشابه تراکمنش در بیش از یک پلتفرم فعالیت میکنند . مثل فری لنسری که رزومه به دو یا بیشتر پلتفرم بازاریابی خدمات ارائه میدهد یا طرفدار موزیک که قطعات موسیقی را از بیش از یک پلتفرم دانلود و گوش میدهد. یا رننده ای که از uber و lyft استفاده میکند . جلویگری از چند خانه بودن یک تاکتیک رقابتی اساسی است. مثل تصمیم علی بابا از جستجو شدن در بایدو برای اینکه خودش تبلیغات فروشندگان را انجام دهد . به همین دلیل استراتژی علی بابا با سود بیشتر در سال 2014 نسبت به کل سود آمازون که بعضی از تبلیغات را گوگل انجام میدهد بیشتر بود.

پلتفرم ها چطور رقابت میکنند(2) پرورش دادن نوآوری و سپس گرفتن ارزش آن

باز بودن طبیعت پلتفرم فرصت های بزرگی را برای کاربران برای ساخت ارزش جدید می سازد . میدیران پلتفرم میتواندد کسب و کار خود را الف) به وسیله ارائه فرصت بدون اصطلاک به شرکا برای نوآوری سپس گرفتن ارزش ساخته شده به وسیله خرید یا تملک آن نوآوری یا شبیه سازی آن بسازند. همانطور که گفته شد نقشه راه 18 الی 24 ماه که به صورت دوره ای منتشر میشود به شرکا کمک میکند تا در آن حوزه ها نوئآوری کنند که شرکت مایل به خرید آنها باشد و همچنین فرصت رقابت را به توسعه دهنده میدهد قبل از اینکه آن نوآوری به دست خود شرکت ساخته شوند یک جایگاه برای خودبسازد.و پلتفرم نباید به دنیال کنترل تمام منابع کمیاب در اکوسیستم باشد بلکه باید به دنبال بدست آوردن منابعی باشد که با ارزش ترین هستند. مثل جستجودر علی بابا بجای اینکه در بایدو جستجو کنند. یا فیسبوک از جستجوی خود بجای گوگل استفاده میکند یا ماکروسافت نرم افزار آفیس را تماک میکند. این ها منابع ضروری هستند که برای قسمت زیادی از کاربران پلتفرم ارزش ایجاد میکنند و به همین دلیل پلتفرم باید برای کنترل آن مالک آن باشد . منابع کم ارزش تر یا تخصصی تر (niche) میتواند به شرکای پلتفرم واگذار شود بدون اینکمه موقعیت رقابتی خود پلتفرم تضعیف شود

این اصل بیان میکند چرا میدران پلتفرم باید با دقت به ویژگی ها و نرم افزارهای پدید آماده در پلتفرم دقت کنند. برخی حتی قابلیت جذب مخاطب و انجمن خود را دارند که میتواند پتانسیل پلتفرم شدن داشته باشند . مثل zynga سرویس اشتراک عکس insta که حالت کوچکی روی پلتفرم فیسبوک شروهع کردند ولی به وسیله اشتراک گذاری اجتماعی و اثرات شبکه به سرعت رشد کردند.

در این شرایط پلتفرم میتواند آن نوآوری را بخرد و بدست آورد یا آن استارت آپ را به کمک رقیبان او تضعیف کند مثل هزاران بازی که zynga را در فیسبوک تضعیف میکند. و پاسخ استارت آپ میتواند فروش نوا،ری یا استفاده از چند خانه یا توسعه در درگیر زیمنه و حوزه های کسب و کار باشد مثلا zynga الان روی پلتفرم موبایل و اپل و اندروید و شبکه اجتماغی Tencent چند خانه است و سرویس های ایری خود را می فروشد و پیشنهاد میدهد.

پلتفرم چطور رقابت میکند(3) اهرم کردن ارزش داده ها : یکی از حرف های همیشگی ذر اقتصاد اینترنت این است» داده نفت جدید استو مثل حرف های دیگر در خود بسیازی واقعیت دارد. داده میتوند منبع عظیم ارزش برای پلتفرم باشد و پتفرم ها با استفاده از داده موقعیت رقابتی خود را در انواع روش های تقویت همراه توسعه می دهند.

پلتفرم ها از داده می تواندد برای بهبود کارایی رقابت خود 2 راه عمومی و اصلی استفاده کنند به صورت تاکتیکی و استراتژیکی. یک مثال سافتاده تاکتیکی استفادهاز داده برای اصلاح است مثلا تست A/B که برای بهینه کردن ابزارها و ویژگی ها خاصی در پلتفرم استفاده میشود مثلا جای دکمه فروش در سایت های خرید سمت بالا راست یا چپ چایین که شرکت با اجرا تست A/B میتواند یک مشاهده باتغییر تصادفی مکان دکمه و شمردن وو نظیر کردن نتایج پیاده کند . این ابزار بسیار اثر بخش است

استفاده از استراتژی از داده دارای حوزه گسترده تری است، این داده کمک میکند به بهینه سازی اکوسیستم به وسیله دنبال کردن و رصد اینکه چه کسی در حال ساخت و کنترل و خارج کردن ارزش در داخل یا خارج پلغتفرم است و مطالعه طبیعت فعالیت ها آنها مثلا FB از داده درباره فعالیت کاربران برای مشاهده فعالیت غیر منتظره زینگا تسافده میکند یا وقتی متوجه میشود اینستا در حال جابجایی ارزش است ازین روش استفاده میکند/. این یک استراتژی انالیز داده است. بسیاری از جنگ های استراتژیک پلتفرم ها با استفاده از مزیت برتری داده به پیروزی رقیب منجر شده است. مثلا monster باید رقابت در پلتفرم های جستجوی شغل را میبرد چون اول وارد رقابت شده بود و به سرعت اثر شبکه را ایجاد کرده بود . هرچند محدودیت برای داده هایی که جمع آوری میکرد داشت . هیچ اطلاعاتی درباره شبکه اجتماعی گسترده کاربران نداشت و فقط داده های جستجو کنندگتم کار فعال را جمع آوری میکرد . وقتی یکم تراکنش به خصوص جتسجوی کار تکمیل میشد کارمند و شرکت پلتفرم را ترک میکردند و جریان داده متوقف میشد.

در مقابل لینکدین تمام شبکه های اجتماعای کاربران خود را هدف قرار داد نه فقط کسانی که دنیال شغل بودند . این باعث مشارکت بالاتری میشود و داده ها را ازکسانی که به شادی استفادهم شده بودند و به دنبال فرصت های شغلی بهتری نیز بودند جمع آوری میکرد که باعث توسعه پایگاه کاربران لینکدین شد . هم چنین داده های تراکنش حرف ای میان یکیدیگر را جمع آوری یمرد و داده های تراکنش حرفه ای ها با تازه ارددان و تارهخ کارها تیر جمع اوری میکرد و سپس لینکدین برتولید محتوا تاکید کرد و اشتراک گذاری آن توسط ماربرانش باعث شد دلیلی بیشتری برای گذداشتن زمان در پلتفرم داشته باشند . لبه بزرگتر در خوره و عمق و حجم داده های بازار یم مزیت رقابتی به لینکدین داد تا با monster رقابت کند./

استفاده بهتر از داده های کاربر میتواند طرایحی پلتفرم بهینه شود. مثلا توجه به ارزش ابزراهای جستحو تطابق های بهتر تسهیل شده توسط داده های اصلاح شده باعث افزایش رضایت طریفین میشو د. همجنین ارائهع دهندگانم میتواننند مثات در SAP با شناسیایی جستجوجوهای ناموفق کاربران مشتری پیدا کنند. کاربران بتواندد ظرفیت های خود را در مقابل دیگران نشان دهند به وسیله محک و مارو نشانو benchmark هم چنیان که توسعه دهندگان نمایش میدهند در مثابل دیگر توسعه دهندگان . این ابزارها کمک میکند کاربران پلتفرم با کسانی در پلتفرم نیستند بهتر رقابت کنند.

ابزارهایی برای شناسایی ظرفیت های جدید خدمات که در جستجو ها نمایان میوشد و به مرور در بیم کاربران محبو میشود ، این ابزار های جدید سدیهای جدیدی برای ورود رقیبان ایجاد میکند.

پلتفرم ها چطور رقابت میکنند(4) بازتعریف ادغام ها و تملک توسط پلتفرم ها

استراتژی سنتی ادغام و تمکلک (M&A) پیشنهاد میداد که رهبران کسب و کار باید به دنبال هدف هایی باشند که یا محصولات مکمل تولید میکنند یا دسترسی به بازار را زیاد میکنند یا هرینه زنجیزه تولید را کاشه میدهند . دردنیای پلتفرم سوال این است آیا شرکت هدف ارزش را برای پایگاه کاربری تامین میکند که به طور مشخص با کاربرانی که در حال سرویسدهی هستیم هم پوشانی و اشتراک دارند؟ اگر پاسخ بله است شاید تملک شرکت ارزش داشته باشد. البته باید به سودآوری شرکت هدف و توانایی بیرون کشیدن و استخراج جریان تراکنش های مکرر از مشارکت کنندگان پلتفرم دقت کرد . پلتفرم ها خوشبختانه برخلاف کسب و کار سنتی میتواندد در بدست آوردن تاخیرداشته باشند تا بدانند یک شریک چطور در پلتفرم معامله و داد و ستد میکند .این مسئله عدم تقارن اطلاعات در(M&A) های کسب و کارهای سنتی را برطرف ممیکند . پلتفرم ها یمتواندد برای خرید روی مشاهده ترامکش ها و حتی آزمایش های واقعی برای مشاهده نتایج سناریوها مختلف استفاده کنند.

و این واقعیت که پلتفرم نیاز ندارد تمام دارایی ضروری را مالک شود تا زمان که آنها را در اکوسیستم خود دارد بنابراین میتوانند دنبال تعداد کمتر M&A بروند و در این فرآیند حداقل از دو منقعت برخوردار شوند

اولا بدست آوردن قسمتی از ارزش ساخته شده به وسیله شریک پلتفرم خیلی کم ریسک تر از خرید آن شریک است، البته خرید یک شریک از خریدا آن شریک توسط پلتفرم رقیب جلویگیری میکند . مثلا اگر فیسبوک زینگا را را میخدری دیگر مای اسپیس نمیتوانست آ را بخرد و لی فیسبوک اجازه داد دیگر توسعه دهندگان با زینگا رقابت کنند و ار هرکدام درصدی سود بدست آورد

دوما فعالیت شریک و همکتر در خارج پلتفرم از پیچیدیگی تکنولوژی پلتفرم کم میکند یا حداقل آن را اضافه نمیکند . هر کسب و کار حدید که پلتفرم خرید میکند باید در کسب و کار فعلی جمع شود و ادغام شود که چالش های تکنیکی و استراتژیکگی دارد. پلتفرمی که از چندین تکنولوژی غیر مرتبط و مستقبل ساخته شده باشد زودتر می شکند و هزینه بیشتری دارد و تجربه کاربری بدتری امکاند دارد منتثل کمند در برابر پلتفرمی که روی زیرساخت که تمام فعالیت های کسب و کار را از طریق رابط های کاربری تمیز ارائه میدهد و اداره میکند. در طراحی ماژولار وقتی یک جز شکسنت میخورد یکی دیگر میتواند جایگزین شود ولی زمانی که یک قسمت یا یک شریک در یک سیستم مجتمع شکست میخورد شاید کل سیستم به مشکل بخورد.

بنابراین مدیران پلتفرم در استاراتژی ادفام و تملک با تامل بیشتر و آزادانه تر نسبت به کسب و کاهیا سنتی افدام میکنند . مدیران کسب و کار سنتی نگکران خرید استارت آپ که رقیب آنها پیش از آنها آن را خرید کند.

پلتفرم ها جطور رقابت میکنند؟ احاطه یا پوشش مثل نامه

میدران پلتفرم باید پیسوته به افق های کسب و کار نظارت و نگاه کنند و فعالیت دیگر پلتفرم ها را مشاهده کنند . مشخصا پلتفرم هایی که پایگاه کاربران مشابه یا هم پوشانی مشترک . این نوع پلتفرم ها را پلتفرم مجاور یا دیواربه دیوار یا نزدیک یا هم جوار می نامند . وقتی یک ویژگی جدید در پلتفرم هم جوار پدید می آید شاید تهدید رقابتی محسوب شود زیرا احتمال هست کاربر پلتفرم ما آن ویژگی را آنقدر جذاب ببیند که چند خانه کند یا به صورت کلی پلتفرم مارا ترک کند.

برای پاسخ پلتفرم میتواند یا آن ویژگی جیدید را مستقیم ارائه داد یا به صورت غیر ستقیم توسط شریک اکوسیستم آن را ارائه کرد. این مفهوم مارا به استراتژی پوشش پلتفرم می رساند زمانی که پلتفرم بتواند با موفقیت فعالیت یا عملکرد مشابه را جذب کند سپس پایگاه کاربر را جذب کند از پلتفرم هم جوار این استاراتژی رخ داده است.

برای مثال نرم افزار صوتی realaudio و در سال 95 ارائه شد توسط ماکروسافت با نرم افزار صویت یتوسط خود ماکروسافت احاطه شد زیرا تنها کاری که باید میکرد اضافهکردن آن به سیستم عامل بود .

استراتژی احاطه یکی از استراتژی های عمول زمین بازی پلتفرم است. اپل در تلاش است با آیفون بر بازارسیستم های پرداخت موبایل و تکنولوژی پوشیدنی اسنتفاده کند . البته پلتفرم هم جوار هم میتواند ویژگی مارا کپی کند و در این جنگ معمولا پلتفرم بزرگگتر با پایگاه داده کاربراولیه بزرگتر و اثرانت شبکه قدرتمند تر معمولا پیروز میشود ولی داستان لیندکین و مانستر نشان داد که اهرم کردن اطلاهات و ارائه ارزش بالاتر به کاربران میتواند باعث پیروزی شود هرچند تعداد کاربران اولیه کمتر است/.در دنیای پلتفرم برنده آن کسی است که به صورت مستمر بیشترین ارزش را برای کاربرانش ایجاد کند . ئولی در دنیای امروز کسب و کار هیچ پیروزی پیادار و ماندگار تیسا و کسب و ار باید از خود در برابر احساس خود خوشنودی محافظت کند

پلتفرم ها چطور رقالت میکنند؟ بهبود طراحی پلتفرم

در کسب و کارهای سنتی شرکت ها با ساخت محصولات و ارائه خدمات با کیفیت تر رقابت میکردند ، در دنیای پلتفرم پلتفرم ها با تلاش برای بهبود کیفیت ابراهای جذب کاربران ، تسهیل تراکنش و تطابق مصرف کننده و تولید کننده با یکدیگر رقابت میکنند.

مثل تقابل viemo و یوتوب که چظور ویئمو با ارائه میزبانی بهتر و عدم نمایش تبلیغ اول ویدئو ، ارائه باند و فضای بیشتر ف ابزخوردهای ارزشمند تر کابران و دیگر ویژگی ها ی ارزشمند توانست تولید کنندگاتن ویدوئو بیشتری نسبت به یوتوب با پایگاه داده بیننده بیشتر رقابت کند. در کسب و کارهای سنتی رقابت تازه وارد معمولا به کنج بازار و ساخت محصولا بت کفیت تر وارد بازار رقابتی که تحت سلطه رقیب قدیمی بود میشد.

گاهی طراحی برتر پلتفرم به صورت چشم گیری رقیبان قبلی را لز رقابت خارج میکند مثل Airbnb که با تمرکز روی عملکردها اصلی در تسهیل و تطابق کاربران توانست craglist را از رقابت خارج کند . مثلا craglist شخصی که به دنبال خانه باید لیست مدیریت نشده را تا پایین مشاهده میکرد که شهر و زمان ارسال خوشه بندی شده بدود در مقابل Airbnb به شخص اجازه داد نهتنها با این مشخصات جستجو کند بلکه با کیفیت ، تعداد اتاق و قیمت و موقعیت جغرافی بتواند نرم افرا را جستجو کند. و بیشتر اینکه کماربران میتوانستند معامله مستقیم درون نرم افزار انجام دهند در حالی که کاربران cvcragolist یابد خارج پلتفرم می رفتند تا معامله صورت دهند (تسهیل) اینها باعث شد Airbnb راحتر برای استفاده باشد

وقتی مزیت پایدار است : بازارها تها با یک برنده

در کسب و کار هیچ پیروزی ماندگار و ثابت نیست ولی در برخی صنعت ها برخی شرکت ها میتواندد برای مدت طولانی بر بازار چیره شوند . یعنی زمانی که برخی نیرو ها متحد میوشوند تا کاربران را به سوی یک پلتفرم جذب کنند و ار دیگر پلتفرم ها دور کنند. چهار نیرو باعث ایجاد این بازارها عبارتند از اقتصاد ناشی از مقیاس پذیری عرضه، اثرات شبکه قوی، هزینه بالای چند خانه بودن و نبود کنج بازار و تخصص در بازار

در صنعت املاک فقط اثرات شبکه منبع قدرت بازار است در عصر اینترنت است. به لطف اثر شبکه مثبت ارزش ایجاد شده و حاشیه سود دریافت شده توسط شرکت هرچه کاربر بیشتری داشته باشد افزایش میباشد. اثر شبکه مثبت کابران بیشتری به پلتفم بزرگتر جذب میکند.

مثلا عدم تخصص سازی در سرویس های حمل و نقل اشتراکی است.

در دنیای پلتفرم کنترل روابط مهم تر از کنترل منابع است.

سیاست : پلتفرم ها چطور باید قانون گذاری و نظارت شوند؟

شاید کسب و کارهای سنتی با بهم پیچیدن شواهد چه معنی دار و چه بی معنی به دنبال متهم کردن اینکه مدل کسب و کار پلتفرم دلیل صدمه فرهنگی و اجتماعی و محیطی و اقتصادی میشود. برخی از حمله ها بسوی پلتفرم ازین دسته هستند. مثل تاکسی ها اینترنتیمعمولا درخواست محدودیت روی این مدل های کسب و کار ازین افراد کسب وکارهای سنتی درخواست میشود.

هرچند برخی از گزارش ها مثلا از کاهش قیمت هتل ها و افزایش توریسم و گردشگری میدهد که در کل برای اقتصاد منفعت دارد. در حالی که این اثرات جانبی مثبت به سختی قابل اندازه گیری و استناد هستند ولی اثرات جانبی منفی مثل سو افتاده از خدمات قابل مشاهده و شفاف هستند مثل اجاره خانه به جوان های مست برای مارهای فاسد یا صدمه زدن به مشاین یا تجاوز که حتی برخی کسب و کارها برای این اثرات منفی متوقف شده اند. یامثلا پلتفرم ها کا از طرفی ساعت کاری منعطف دارند ولی برای کسی که کل زمان خود را فری لنسری مشغول است مناغع کاگران که معمولا توسط قانون ارائه میشود وجود ندارد.

پلتفرم ها مطمئنا منفعتی برای کابران خود ایجاد میکنند و اگر نکنند به این سرعت محبوب نمیشوند و مورد استفاده قرار نمیگیرند. ولی دارای اثراتمنفی هم هستند که جامعه به صورت کل باید ان را درنظر بگیرد و بهآ« پاسخ دهد.

از طرفی در برخی صنعت های قدرتمند مثل مالی افزاد بین رگولاتوری و مشاوره شرکت های فعال در این صنعت شغل وخود را به عنوان ناظر یا مشاور جابجا میکنند و همان کسی که ناظر است میتواند با خلا های قانونی کارار تسهیل کند . امروزه برخی از جنگ های رگولاتوری درباره پلتفرم بعضی وقت ها تلاش هیا صنایع سنتی برای استفاه از آن الگوها ی به عنوان محافظی در برابر مدل های رقابتی که پلتفرم ارائه میکند است.

موضوعات رگولاتوری که بازشد پلتفرم امکان دارد به وجود بیاید

دسترسی پلتفرم : هرچه یک پلتفرم بازار مهم تری باری کالا و خدمات میشود ، حق دسترسی بهآن پلتفرم موضوع تحقیق و بررسی رگولاتوری است

قیمت گذاری منصفانه : یک رفتار کسب وکار که نظر رگولاتوری را جلب میکند این سات که قیمتی ارائه میکند که نزدیک قیمت تمام شده است ولی پلتفرم ها اگر این روش را ارائه کنند در نهایت سوده ده است و از روی خارج کردن رقیبان نیست.

داده های محرمانه و امنیت کاربران : شهروندان متعجب بودند شرکت های باداده های آنها چیکار میکنند . نگرانی با ارائه کارت های اعتبراری یستشر شد ولی ارائه اطلاعات شهروندان در شبکههای اجتماعلی نشان میدهد تعداد کمی در باره داده های محرمانه اهمنیت میدهند.

کنترل های ملی و دارایی ها اطلاعات : وقتی شرکت های بین المللی میشوند با رگولاتوری های محلی مواجه میشوند و اغلب میگویند ارزشی که تولید میشود باید در کشور باقی بماند

سیسایت مالیاتی » مثلا باید در جایی که فعالیت میکنند مالیات بدهند

رگولاتوری نیروی انسانی : کسانی که پلتفرم های نیوری کارا را اداره میکنند معمولا خود را واسطه برای تطابق نیروی کار و تقاضای آن خدمت معرفی میکنند . مثل پیمانکار و همچنین جمع اوری داده های بیکاری برای دولت ها بخاطر امکان چند خانه بودن سخت تر شده است.

احتمال دستکاری در بازارها : وقتی پلتفرم بزرگ میشود ، میتواند از مشارکت برخی در بازار جلوگیری کند . مانند آزمایش فیسبوک روی ابران بدون اطلاع آنها یا راننده هایی که در uber وجود نداشتند. صنایع با اثر شبکه قوی معمولا عدم کارایی در بازار میتواندد به وجود بیاورند بنابراین ازین موقعیت نباید سو اتفاده کرد و باید اطمینان حاصل کرد تکنولوژی های جدید رشد پیدا کرده و توسط پلتفرم و قدرت بازار جلوی آن گرفته نشود

پلتفرم ها مثلا میتواندد در این بخش های اقتصادی تحول ایجاد کنند »: آموزش، سلامت، انرژی، مالی، حمل و نقل و لوژستیک، نیروی کار، عملکردهای حکومت، اینترنت اشیا

هدف پلتفرم ها باید بازکردن پتانسیل اشخصا و ساخت جوامعی باشد که هرکس فرصت زندگی ثروتمند، رضایت بخش، خلاق و زندگی پرنعمت را داشته باشد.